Концептуальная исследовательская статья / Conceptual article

Четыре признака государственного мышления: к проблеме подготовки государственных служащих

В. И. Блинов, И. С. Сергеев
РАНХиГС. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ «Государственное мышление» — устойчивый оборот речи, обычно выражающий личностную оценку. Однако, отбросив обывательские суждения, все же стоит обратить внимание на феномен государственного мышления со всей серьезностью, поскольку оно является не только абстрактным образом, но и конкретным результатом управленческого образования. В ходе исследования были выделены основные признаки государственного мышления: масштабность, стратегическая и оптимизационная направленность, рациональность.

Стили и характеры мыслительной деятельности не только индивидуальны, но и имеют профессиональную окраску, так как связаны с решением определенных интеллектуальных задач в той или иной сфере деятельности. Работа управленцев, в том числе государственных служащих, в этом смысле не является исключением. Более того, принятие любого управленческого решения требует серьезных мыслительных операций. Сказать лишь об анализе и синтезе в данном случае недостаточно. Разработка управленческого решения требует и оценки масштаба, и встраивания в определенный стратегический контекст, и стремления к рационализации и оптимизации. Государственный служащий должен уметь мыслить в русле интересов дела и других людей, часто игнорируя собственные предпочтения.

Подготовка государственных служащих к профессиональной деятельности должна включать комплекс учебных задач, направленных на развитие соответствующего мышления. Важно, чтобы был обеспечен плавный переход от аудиторных занятий к практикам и стажировкам в органах государственной власти. Это требует подбора заданий из реальной жизни государственного управления. У студентов и слушателей должна быть возможность поупражняться в разработке, анализе и экспертной оценке собственных решений. Особый интерес представляют задачи-кейсы. Государственное мышление неразрывно связано с самоконтролем, навыки которого имеют высокое значение для успешной профессиональной деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА профессиональная подготовка государственных служащих, государственное мышление, высшее образование, образовательные результаты, управленческая деятельность

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Блинов, В. И., & Сергеев, И. С. (2025). Четыре признака государственного мышления: к проблеме подготовки государственных служащих. *Образовательная политика*, 21(2), 80–91.

© Блинов В. И., & Сергеев И. С., 2025

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4 License.
The content is available under a Creative Commons Attribution 4 License.

Поступила: 23.06.2025
Принята: 03.07.2025
Дата публикации: 20.09.2025

Введение

В современном — сложном и динамичном — мире формируется новая система требований к профессионалу и человеку в целом. Ее можно представить как образ «интеллектуальной личности» — человека, способного решать задачи, не имеющие готовых решений, в условиях многомерной, вариативной, непрерывно меняющейся, непредсказуемой реальности. Синергия



Владимир Игоревич БЛИНОВ

член-корреспондент РАО, д. пед. н., профессор, директор, Научно-образовательный центр развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)
(119571, РФ, Москва, пр. Вернадского, 82),
https://orcid.org/0000-0001-8607-9159,
e-mail: blinov-vi@ranepa.ru



Игорь Станиславович СЕРГЕЕВ

д. пед. н., ведущий научный сотрудник, Научно-образовательный центр развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)
(119571, РФ, Москва, пр. Вернадского, 82),
https://orcid.org/0000-0001-5767-7213,
e-mail: sergeev-is@ranepa.ru

личностного и интеллектуального начала призвана обеспечить *современный стиль* жизни и деятельности, опирающийся на использование интеллекта для решения широкого круга задач (в отличие от *стереотипного стиля*, опирающегося на привычный образ мира и закрепившиеся паттерны поведения).

Едва ли не в первую очередь сказанное относится к той категории населения, которую принято называть «элитой». В России базовым уровнем широко понимаемой элиты выступает достаточно многочисленная страта государственных служащих. Согласно концепции культурной гегемонии элит (Грамши, 1959), широко используемой в современной политологии, мировоззрение правящего класса (и элиты вообще) становится общепринятой культурной нормой в масштабах всей страны.

По-видимому, эта закономерность имеет и обратную силу. Если достижение целей долгосрочного развития страны (экономические вызовы, развитие человеческого потенциала) требует актуализации образа «интеллектуальной личности», то именно такой эталон должен быть задан элитами. Государственные служащие должны демонстрировать не только определенные личностные качества (это тема отдельного исследования), но и определенный тип мышления, с одной стороны, отвечающий общим требованиям, предъявляемым к «интеллектуальной личности», а с другой, обладающий комплексом характеристик, отражающих специфику профессиональной деятельности госслужащего. Такой тип мышления назовем ***государственным***.

Актуализация проблем формирования и развития государственного мышления имеет еще один немаловажный аспект. Современные исследователи проблем искусственного интеллекта (далее ИИ) находят удивительное сходство между ИИ и некоторыми ключевыми сторонами функционирования государства. Американский исследователь У. Д. Хиллис прямо называет управляющие системы, сформировавшиеся на недавних этапах развития человечества, *первым искусственным интеллектом*, предтечей и отчасти прообразом «второго», современного, компьютерно-цифрового ИИ[1].

«Мы далеко не всегда осознаем, что гибридные суперинтеллекты наподобие национальных государств и транснациональных корпораций ставят собственные цели. Будучи созданы людьми и для людей, они нередко действуют как

1 Предлагаем, несколько изменив терминологию Хиллиса, называть крупные социальные системы, включая государственные институты, «искусственным интеллектом нулевого поколения». (В теории ИИ под «первым поколением» понимается ИИ, основанный на алгоритмах и разрабатываемый с 1950-х гг., в отличие от «второго поколения», появившегося значительно позже и опирающегося на искусственные нейронные сети).

независимые разумные существа, и эти действия далеко не всегда соответствуют интересам людей, которые создавали эти государства и корпорации… Упомянутые сущности действуют интеллектуально, они воспринимают мир, принимают решения и их выполняют… <т. е. обладают многими признаками искусственного интеллекта>. Да, указанные цели формируются людьми, состоящими в организации, но они не идентичны человеческим целям» (Хиллис, 2020).

Проведение параллели между государством и ИИ намекает на то, что речь идет не столько о бесчеловечности и антигуманности современного государства, сколько о его внечеловечности и внегуманности. Если на предыдущих этапах своего развития государство использовало насилие (для защиты интересов правящих классов, общественного порядка, той или иной идеологии), то опиралось при этом на ту или иную *вполне человеческую* этику, способную более или менее убедительно обосновать и оправдать применение силы. Что же касается современного государства, оно имеет тенденцию опираться на технократический подход и обладающие *внечеловеческим* характером идеи «датацентризма».

Датацентрическая система «работает сама по себе», подобно ИИ, генерируя цели в форме количественных «целевых показателей и индикаторов», не имеющих отношения к реальным интересам ни одной из социальных страт. Появляется (и уже в значительной степени воплощается) риск выхода всей системы управления как «искусственного интеллекта нулевого поколения» из-под человеческого контроля. О том, как именно это может происходить, дает представление цитата другого исследователя проблем ИИ — С. Рассела.

«Система обучения с подкреплением может научиться жульничать, вместо того чтобы в совершенстве овладевать задачей, для решения которой предназначена. По-настоящему серьезная проблема возникает, когда люди являются источником вознаграждающего сигнала. Если предположить, что ИИ-систему <или, например, систему ИИ “нулевого поколения”, т.е. комплекс государственных институций. — авт. ст.> можно научить хорошо себя вести путем обучения с подкреплением, в ходе которого люди дают сигналы обратной связи, указывающие направление улучшения, то неизбежным результатом оказывается, что *ИИ-система выясняет, как контролировать людей, и заставляет их всегда давать максимальное положительное вознаграждение*» (Рассел, 2021). И далее: «Действительно, стандартные математические модели сосредоточиваются на максимизации суммы вознаграждений, но исходным мотивом для этого является математическое удобство» (Там же).

Помимо обозначенного выше глобального риска перерождения государств в «ИИ нулевого поколения» существует и более приземленная проекция той же проблемы, выраженная в увеличивающемся разрыве между «государственными людьми» и «простым населением». Вполне вероятно, что первопричиной такого разрыва выступает изменившееся самоощущение государственного служащего, который видит себя уже не столько Человеком Служения, «олицетворяющим государство в глазах населения» (Хасанова, 2006) и «обеспечивающим деятельность политических руководителей государственного органа» (Гурьева, 1999), сколько оператором безличной, бездушной, бессмысленной (с человеческой точки зрения) государственной машины — «искусственного интеллекта нулевого поколения». Если ранее Человек Служения был носителем идеи «государственной целесообразности», представлявшей собой некую результирующую интересов всех социальных сил и групп (хотя, возможно, и не тождественную конкретному субъективно ощущаемому интересу ни одной из этих групп), то теперь он редуцирован до функции прямого транслятора неких «спускаемых сверху» количественно выраженных показателей, смысл которых до конца не ясен ни ему, ни кому бы то ни было.

Безусловно, само по себе государство не может быть субъектом коммуникации с конкретными людьми. Однако для этой цели предусмотрен соответствующий функционал чиновника, который и призван быть представителем государства для участия в социальном диалоге.

Вопросы эффективной подготовки таких государственных служащих интересовали специалистов с незапамятных времен. Применительно к настоящему времени стоит обратить внимание на исследования начала 2000-х годов, когда возникли вопросы о развивающем потенциале образовательных программ. Так, C. Reichard (1998) выделил «элементы эффективной образовательной программы», включая задачи формирования мыслительных операций. Подходы данного автора были апробированы и широко внедрены в германской практике подготовки государственных служащих.

Важные аспекты выполнения мыслительных операций при принятии государственных решений в контексте определенных этических установок выявлены в исследованиях G. Hajnal. В работах очерчивается точная грань между государственным и бюрократическим мышлением, выявляется связь характера принимаемых решений с личностными ценностными установками и этическими основаниями. Нормы нравственности включаются в содержание логических построений при разработке управленческих решений (Hajnal, 2005).

Во многих более поздних исследованиях нашли отражение идеи, связанные с развивающим потенциалом образовательных программ подготовки государственных служащих. Вопросы формирования государственного мышления занимают в них ведущее место (Thiel et al., 2019; Thiel et al., 2022; Абрамов и др., 2023; Барышников, 2024). Проблема формирования государственного мышления будущих управленцев высокого уровня обозначается многими исследователями как одна из наиболее актуальных и значимых.

Новизна исследования, посвященного различным аспектам образовательной преемственности подготовки госслужащих, по результатам которого представлен основной материал статьи, заключается в новом ракурсе рассмотрения комплекса образовательных результатов. Развитие компетентностного подхода в высшем образовании дало множество позитивных эффектов, связанных с повышением функционально-деятельностной готовности выпускников к трудовой деятельности, со снижением времени врабатываемости на рабочем месте и т. д. При этом из поля зрения преподавателей ушли многие важные аспекты результатов, связанных с личностным развитием студентов, касающимся, в том числе, их когнитивной сферы.

ПРОВЕДЕНИЕ ПАРАЛЛЕЛИ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ИИ НАМЕКАЕТ НА ТО, ЧТО РЕЧЬ ИДЕТ НЕ СТОЛЬКО О БЕСЧЕЛОВЕЧНОСТИ И АНТИГУМАННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВА, СКОЛЬКО О ЕГО ВНЕЧЕЛОВЕЧНОСТИ И ВНЕГУМАННОСТИ

Говоря о подготовке госслужащих, важно учитывать, что в мышлении студентов должны меняться не только «стандартные» когнитивные параметры (абстрактное мышление, аналитические способности, произвольная память и др.), но и способности, связанные с принятием решений, влияющих на развитие социальной сферы.

Новые научные знания, полученные в рамках изучения феномена государственного мышления, позволили выделить такие мыслительные операции, как оценка масштабов, определение стратегических перспектив, оптимизация и рационализация управленческих решений. Сосредоточение внимания преподавателей на развитии способностей студентов к выполнению данных мыслительных функций открывает новый ракурс планирования и организации в подготовке государственных служащих.

Предлагаемый в данной статье эскизный концепт государственного мышления представляет собой альтернативную трактовку феномена «государства», призванную сбалансировать одностороннее понимание государства лишь как института. Государство будет функционировать полноценно и эффективно лишь в том случае, если его формально-институциональное воплощение будет органично дополнено внутриличностной составляющей — государственным мышлением чиновников.

Характеристические признаки государственного мышления

Масштабное мышление

Это наиболее очевидная характеристика, означающая, что мышление должно быть «метасистемным». Для того чтобы принимать верные решения, полноценно взаимодействовать с различными категориями населения, разрабатывать предложения о совершенствовании действующего законодательства и выполнять другие профессиональные функции, госслужащий должен не только удерживать в сознании зону своей непосредственной ответственности, но и включать ее в «большую систему» (метасистему).

Конкретизируя это положение, обозначим, что масштаб профессиональной картины мира госслужащего должен быть *как минимум на один уровень выше*, чем занимаемая им актуальная профессиональная позиция:

- низший уровень государственной службы — средний — высокий — высшее политическое руководство страны;
- муниципальный уровень — региональный (субъект Российской Федерации) — федеральный — международный (глобальный);
- отраслевой уровень (например, здравоохранение) — межотраслевой (например, социальное обслуживание населения) — уровень народно-хозяйственного комплекса (экономики в целом).

Взгляд на собственную зону ответственности сверху, с позиции метасистемы, позволяет государственному служащему:

- понимать истинную социальную миссию и конечный смысл своей работы (что одновременно становится сильным внутренним мотивом к профессиональной деятельности, вытесняя на периферию вторичные, внешние, корыстные мотивы);
- на основе этого понимания принимать грамотные и эффективные управленческие решения;
- уверенно и убедительно вести социальный диалог и разъяснительную работу с населением;
- видеть факторы и барьеры развития ситуации за пределами зоны своей ответственности;
- на основе этого в*и*дения формулировать и выдвигать предложения по совершенствованию ситуации в адрес своего непосредственного руководства, а также выступать с законотворческими инициативами (предложениями по совершенствованию действующего законодательства) на региональном и федеральном уровнях;
- эффективно выстраивать партнерские (межведомственные, межинституциональные) отношения горизонтального типа с другими госслужащими, курирующими смежные направления работы и (или) действующими в рамках той же социальной миссии.

Помимо обозначенных — вполне очевидных — практических эффектов, масштабное мышление позволяет качественно улучшить понимание ситуации за счет выявления потенциала эмерджентности.

Эмерджентностью называют наличие новых качеств целого, отсутствующих у его составных частей. Одно из наиболее известных проявлений этого феномена — синергетический эффект, своего рода внутренний резонанс, возникающий между различными элементами одной и той же системы или смежных систем.

Локальное мышление выступает антиподом масштабного и в определенном смысле может казаться более удобным, позволяя не выходить из зоны комфорта, оставаться в исполнительской позиции и минимизировать собственную ответственность (во всяком случае, на уровне самоощущения). Это иллюстрирует хорошо известная формула обыденного сознания: «Наше дело маленькое». Очевидно, что для государственного служащего, независимо от уровня его должностной позиции, такая профессионально-личностная позиция неприемлема. Его роль, как человека служения, в значительной степени состоит именно в том, чтобы, олицетворяя собой государство, *принимать на себя ответственность за все, что происходит в масштабах государства*.

Стратегическое мышление

Это ключевая составляющая государственного мышления, качественно отличающая его от обыденного.

МАСШТАБ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРТИНЫ МИРА ГОССЛУЖАЩЕГО ДОЛЖЕН БЫТЬ *КАК МИНИМУМ НА ОДИН УРОВЕНЬ ВЫШЕ*, ЧЕМ ЗАНИМАЕМАЯ ИМ АКТУАЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ

Государственное мышление охватывает широкое пространство не только «в моменте», но и в масштабе исторического времени. С этой точки зрения его антиподом выступает ***конъюнктурное мышление***, фиксирующееся на сиюминутных интересах тех или иных доминирующих субъектов, на «политической целесообразности» момента.

В условиях преобладания у государственных служащих конъюнктурного мышления над стратегическим политика государства теряет фундамент в виде долгосрочных целей, к числу которых относятся «безопасность и устойчивость развития, включая демографическое, мировоззренческая осмысленность жизни и уровень благосостояния ее населения, народосбережение, занятость, здоровье, психологический комфорт, уверенность в будущем» (Сулакшин, 2012).

Анализируя реальную ситуацию, эксперты-политологи отмечают: «В настоящее время ситуация такова, что при принятии многих государственных решений преобладают политические соображения, а не объективный анализ ситуации. Для построения успешной модели России … важно ввести технологии стратегического управления, позволяющие перевести государственное управление в русло предметного научного анализа, основанного не на “продавливании” политических интересов, а на формулировании общегосударственных целей и решении задач оптимального управления в ходе достижения этих целей» (Сулакшин, 2012).

Однако проблема конъюнктурного мышления как основы для принятия государственно значимых решений (а также как привычного контекста повседневной деятельности госслужащего) состоит не только в том, что «конъюнктура», как правило, отвечает интересам лишь отдельных, узких групп общества (а порой и неких внешних «благополучателей»). Главный риск заключается в том, что конъюнктура периодически меняется на прямо противоположную, что отражает действие закона диалектики или «отрицания отрицания», известного также в виде формулы «тезис — антитезис — синтез» и отражающего «спираль диалектического развития».

Проекция «спирали развития» на двухмерную плоскость может быть упрощенно представлена в виде синусоиды. Циклы Кондратьева[2], колебания цен на энергоносители, переход от более либерального к более консервативному политическому курсу и обратно, то повышающееся, то понижающееся внимание к отдельным сторонам общественной жизни, смена векторов внешнеполитической ориентации государства, переход высшего образования России на Болонскую систему и последующий

2 **Циклы Кондратьев**а — чередование периодов подъема и спада в мировой экономике длительностью примерно 40–60 лет.

отказ от нее — все это проявления «синусоиды» общественного развития. Каждый может привести и множество знакомых ему примеров.

Конъюнктурное мышление страдает своего рода близорукостью и не позволяет разглядеть истинные тренды развития, необходимые для точного прогнозирования ситуации и корректного целеполагания. Конъюнктурное мышление не видит долгосрочных трендов или не интересуется ими. В фокусе его внимания находятся краткосрочные колебания «синусоиды». Происходит абсолютизация сиюминутных трендов, когда кажется, что «всегда будет как теперь» (простая линейная экстраполяция). Если предстоящий неизбежный разворот «синусоиды» в противоположную сторону не учитывается или сознательно игнорируется, то как результат появляются ошибочные прогнозы и ложные цели развития.

Уточненная плоскостная модель «спирали развития» может быть представлена в качестве своего рода «восходящей глиссады», как чередование кризисных этапов «разрушения старого и появления нового» (для которых характерно взрывное, или революционное, развитие) и относительно стабильных этапов «плато» (отличающихся медленным, эволюционным развитием). Соответствующую динамику мы можем наблюдать как в общественно-политической жизни различных государств (с ее классическими революциями или более мягкими вариантами смены политических режимов вследствие смены поколений), так и в развитии науки, техники и технологий (в разных концепциях соответствующие явления носят название «технологических революций», «НТР», «смены (ломки) технологических укладов» и т. д.).

В данном случае близорукость конъюнктурного мышления проявляется в абсолютизации то эволюционного, то революционного состояния, в зависимости от текущего развития. Если государственные решения принимаются в такой логике, то они не просто отклоняют систему от объективного вектора развития, но и гипертрофируют текущее состояние. «Плато» начинает трактоваться как остановка развития, стагнация и архаизация; «эпоха перемен» — как кардинальная ломка всех прежних традиций, как «полный разрыв с прошлым», «большой скачок» и т. п. В результате развитие государства и общества приобретает скачкообразный, перманентно-кризисный характер.

Особый вариант конъюнктурного мышления, возникающий в ситуации «сопротивления переменам», — ***контрреволюционное мышление***, которое может быть соотнесено с такими явлениями, как луддизм[3], алармизм[4] и пр. В данном случае происходит гипертрофия ценности исторического прошлого, нередко в форме прямых попыток «повернуть время вспять», поэтому соответствующее мышление может быть названо также регрессивным или архаическим.

Очевидно, с целью купирования соответствующих рисков и развития стратегического мышления в программах подготовки госслужащих должно быть предусмотрено полноценное историческое, точнее, *рефлексивно-историческое* образование, предметом которого должно стать «извлечение уроков из прошлого» как особая компетенция госслужащего (и как одна из основ его стратегического мышления). Государственное мышление предполагает умение находить грамотные исторические аналогии для актуальных проблемных ситуаций, понимать общие закономерности, которые привели к их возникновению и тому или иному разрешению. Речь идет об умении, в самом широком смысле, учиться на достижениях и ошибках — как своих, так и чужих. Для формирования такой способности необходима культурно-психологическая готовность человека признавать свои ошибки (а также ошибки коллективного субъекта, с которым он себя идентифицирует), видеть

3 *Луддизм* — социальное движение, которое возникло в начале XIX в. и характеризуется уничтожением машин в знак протеста против технологических изменений и экономической нестабильности, вызванных промышленной революцией.

4 *Алармизм* — тревожное или паническое эмоциональное состояние, основанное на страхе перед настоящим и неопределенностью будущего, ожидании грядущих катастроф и часто связанное с распространением конспирологических теорий и соответствующих слухов.

их со стороны и занимать по отношению к ним исследовательскую позицию. Для этого необходимо не только стратегическое, но и рациональное мышление, о котором будет сказано далее.

Так или иначе, стратегическое мышление всегда имеет дело с *развитием*, которое входит в число базовых ценностных ориентиров госслужащего. Развитие (а не противоположный ему «стазис») является универсальной формой социального бытия. Миссия госслужащего, обладающего стратегическим мышлением, — обеспечивать (в зоне своей ответственности) поступательный, эволюционный характер этого развития, минимизируя остроту кризисных этапов, по возможности не допуская «революции», «стагнации» или «архаизации».

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ ВСЕГДА ИМЕЕТ ДЕЛО С РАЗВИТИЕМ, КОТОРОЕ ВХОДИТ В ЧИСЛО БАЗОВЫХ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ ГОССЛУЖАЩЕГО

Оптимизационное мышление

Этот тип мышления метафорически может быть представлен задачей о двух колодцах, когда, согласно условию, необходимо вырыть колодец, который обслуживал бы водой две деревни, находящиеся на некотором расстоянии друг от друга. Нужно выбрать оптимальное место, в равной степени удовлетворяющее обитателей обоих населенных пунктов. Парадокс заключается в том, что действительно оптимальное решение — расположение колодца на полпути между деревнями — не удовлетворит никого из жителей. Так происходит потому, что они, очевидно, не способны подняться над собственными интересами и не обладают оптимизационным мышлением, в отличие от государственного служащего, который принимает «непопулярное решение» строить колодец ровно посередине.

Таким образом, поучительный смысл задачи о двух колодцах состоит в том, что оптимальное решение проблемы, отражающее «общий интерес» или «равнодействующую интересов», чаще всего полностью или отчасти не совпадает с частными желаниями интересантов, хотя обычно и не противоречит им в буквальном смысле этого слова.

На рассмотренном примере видно, что у оптимизационного мышления есть два взаимосвязанных антипода. Первый — это ***эгоцентрическое мышление***, свойственное деревенским жителям из приведенной выше задачи. Причем нужно учитывать чрезвычайно важный момент: эгоцентрическое мышление может проявляться не только в индивидуальной, но и в коллективной форме. И вторая во многих отношениях опаснее первой, поскольку обычно прикрывается расхожими представлениями о непогрешимости коллективного субъекта, а также нередко агрессивна и крайне труднопреодолима.

На еще одну (вероятно, самую главную) опасность коллективного эгоизма обращает внимание выдающийся социолог и философ Карл Поппер, говоря о том, что очень часто «коллективизм» отождествляется с «альтруизмом», а «индивидуализм» с «эгоизмом». Такая подтасовка приводит к распространению ложных представлений о том, что единственной моральной альтернативой эгоизму (себялюбию) является коллективизм (а не, например, альтруизм как моральный принцип отдельной личности) (Поппер, 1992). В задаче о двух колодцах эгоизм предстает именно в коллективной форме, как примитивный «местечковый патриотизм» деревенских жителей.

Государственный служащий, отдавший распоряжение о строительстве колодца на полпути между деревнями, мог бы поступить и иначе, следуя собственным интересам, связанным с укреплением авторитета, стяжанием славы и «народной любви». В этом случае он проявил бы ***популистское мышление*** (это вторая дихотомия оптимизационному мышлению) и, например, пообещал бы каждой деревне свой собственный колодец

«в ближайшем будущем». Однако, по условиям задачи-притчи, колодец может быть вырыт только один, и это делает задачу реалистичной, отражая типичную ситуацию дефицита ресурсов. Проявляя популистское мышление (т.е. давая невыполнимое обещание), государственный служащий приобретает дешевый авторитет у населения, но не решает реальные задачи.

В отечественных психологических концепциях дихотомия «эгоцентрическое мышление — оптимизационное мышление» представлена в виде концепта *направленности личности*: «направленность на себя — направленность на общество» (Мясищев, 2011), «личная направленность — общественная и деловая направленность» (Неймарк, 1972). Можно предположить, что, используя соответствующий психологический инструментарий, оказывается возможным диагностировать у человека склонность к развитию оптимизационного мышления (направленности «на общество» или «на дело»), либо, наоборот, эгоцентрического мышления (направленности «на себя»).

Конкретизируя общую идею оптимизационного мышления применительно к профессиональному мышлению госслужащего, можно отметить следующую его специфику:

- внестратовость (внесословность, внеклассовость) мышления государственного служащего. Синтез оптимизационного и масштабного мышления как его способность подняться над интересами той социальной, культурной, территориальной группы населения, к которой он изначально принадлежал;
- сознательное «равноудаление» государственного служащего от всех интересантов и благополучателей его профессиональной деятельности;
- гибкая идентификация как ключевой инструмент оптимизационного мышления. Способность госслужащего идентифицировать себя с различными группами населения, с различными категориями интересантов и благополучателей, с тем чтобы, увидев и осознав их интересы «изнутри», верно определить «общий интерес» или «равнодействующую» (т.е. прийти к оптимальному решению «задачи о двух колодцах», в каком бы виде она ни встретилась ему на практике);
- ощущение, понимание и признание ценности *баланса* частных интересов, не противоречащего стратегическим целям развития страны, как идеала, к достижению которого должно стремиться всякое действие госслужащего.

Рациональное мышление

Это одна из базовых характеристик современного образованного человека, независимо от его профессиональной деятельности. Однако для государственного служащего она имеет особое значение.

В основе данного типа мышления лежат некие логические аргументы (опирающиеся на синтез рассудочных, прагматических построений и морально-этических соображений), на основе которых более или менее свободно совершается выбор и принимается решение. Рациональное мышление «может следовать правилам, сравнивать объекты по нескольким параметрам и сознательно выбирать варианты» (Канеман, 2023). И напротив, основой иррационального мышления выступает нечто иное, а именно — «страсти и пристрастия», у которых находится в плену субъект мышления, «когда решения и суждения выносятся на основании непосредственно чувств приязни и неприязни, практически без раздумий или аргументации» (Канеман, 2023).

Понятие о «страстях» в данном случае заимствовано из христианской аскетики (нравственного богословия), где под ними подразумеваются определенные греховные привычки: гордость или гордыня (самолюбие), тщеславие (славолюбие), корыстолюбие, уныние и др. Проявления страстей могут иметь как прямой, так и завуалированный характер. Так, С. Рассел трактует гордыню как «негативный альтруизм», который «означает, что единственным источником счастья… является уменьшение чужого благополучия», даже если собственное благополучие при этом не меняется. Представленное явление очень напоминает представление о «зле» как таковом, в его расхожем понимании. «К сожалению, негативный альтруизм намного более распространен, чем кажется … если Алиса гордится своим превосходством над Бобом, то для нее становится источником счастья тот факт, что она стоит выше него» (Рассел, 2021).

Представим себе, что упомянутая выше Алиса работает государственным служащим. Очевидно, что в этом случае многие ее действия под влиянием страсти (гордыни или «негативного альтруизма») будут специально направлены на унижение и деморализацию собственных подчиненных и (или) представителей населения, по отношению к которым она обладает властью.

Кроме того, государственный служащий может иметь пристрастия, понимаемые как более или менее безобидные «человеческие слабости»: любовь к алкоголю, дорогим автомобилям и т.п., либо он может воспринимать часть своих подчиненных как «любимчиков», испытывать особую симпатию к землякам, давним знакомым и т.д. Все обозначенные случаи связаны с повышенным риском злоупотребления властью. В подобных ситуациях рациональное мышление госслужащего должно позволять ему, осознавая свои страсти и пристрастия, абстрагироваться от них в процессе профессиональной деятельности. Таким образом, рациональное мышление является прежде всего беспристрастным, а его антиподом выступает ***пристрастное мышление.***

Трудно не согласиться с тем, что «прочность позиции власти определяется не только соответствием ее действующим в стране законам, а и моральной авторитетностью» (Сулакшин, 2012). Основой морального авторитета госслужащего, в свою очередь, выступает неподверженность коррупции.

ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ВЫШЕ ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЫШЛЕНИЯ МОГЛИ БЫ СТАТЬ ОСНОВОЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ЗАДАЧ

В то же время, как отмечают эксперты, «на вопрос об удельном весе подверженных коррупции должностных лиц в России более 60% респондентов дали ответы — “большинство” или “все”. … Ответ же “никто” занял в рейтинговой шкале опроса нулевую отметку… <Это> констатация фактически абсолютного недоверия населения к административным служащим» (Там же).

С точки зрения концепции государственного мышления, коррупция — это не что иное как *ошибка мышления* госслужащего, результат его недостаточного *интеллектуального* развития. Рациональное мышление, свободное от эмоций (как отрицательных, так и положительных), опирается на развитый эмоциональный интеллект, предполагающий способность осознавать свои эмоции (и причины их возникновения) и управлять ими, блокировать их на этапах оценки ситуаций, выбора, принятия решений. Соответственно, целенаправленное развитие эмоционального интеллекта должно стать важной составляющей в процессе подготовки государственных служащих.

Существует еще одна сторона иррационального мышления, а именно — склонность человека следовать ментальным стереотипам, привычным образцам. В данном случае антиподом рационального мышления выступает ***стереотипное мышление***, исследованию которого посвящены работы нобелевского лауреата Д. Канемана. Он отмечает: «…мы можем быть слепы к очевидному и, более того, не замечаем собственной слепоты» (Канеман, 2023).

Напротив, рациональное мышление — это *рефлексивное (рефлексирующее)* мышление, осознающее само себя. Близким к нему является концепт «метапознания», под которым понимается форма самоконтроля

и саморегуляции, включающая адекватную оценку человеком собственных процессов познания и мышления и своего когнитивного опыта. Изначально концепция метапознания (Flavell, 1976) имеет отношение к образованию и связана с особым способом организации познавательной активности обучающихся. По-видимому, следует иметь это в виду, проектируя и реализуя образовательные программы, на основе которых осуществляется подготовка государственных служащих. Акцент на саморегуляции познавательной активности или управления познанием в процессе обучения, основанный на широком использовании рефлексивных инструментов, позволяет обеспечить развитие рационального мышления госслужащего и в конечном счете снизить риски, связанные с опорой на стереотипное и пристрастное мышление.

Заключение

Представленные выше четыре составляющих государственного мышления могли бы стать основой для формирования комплекса практико-ориентированных задач. Подобные кейсы могут использоваться для профессионально-личностного развития государственного мышления будущих госслужащих в вузе и в системе дополнительного образования, а также в целях диагностики (самодиагностики) уровня сформированности государственного мышления и выявления персональных профессиональных дефицитов.

Авторы статьи отдают себе отчет в том, что образ современного государственного служащего не исчерпывается одним только наличием соответствующего мышления, на каком бы высоком уровне оно не было развито. Большую роль играют и личностные составляющие, связанные, во-первых, с особенностями ценностно-мотивационной сферы, а во-вторых, с развитием эмоционально-волевых качеств. И то, и другое должно обеспечивать эффективную деятельность госслужащего в рамках его социально-трудовой роли «человека служения», качественно отличающуюся от роли «наемного работника», присущей, например, обыкновенному менеджеру. У исследования подходов к образованию и подготовке человека служения просматриваются широкие перспективы. Человечество несколько тысяч лет готовит госслужащих, но каждая эпоха задает новые вопросы, ответы на которые еще предстоит найти.

Статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС на 2025 год, научно-исследовательская работа «Разработка модели реализации преемственных программ среднего общего, среднего профессионального и высшего образования в сфере подготовки госслужащих».

Список источников / References

Абрамов, Р. А., Сурилов, М. Н., & Денисова, А. И. (2023). Восприятие карьеры и мотивация молодых специалистов в сфере государственного и муниципального управления. *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика»*, 3(37), 79–98.

Барышников, М. Ю. (2024). Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы. *Прогрессивная экономика*, 8, 225–235. EDN: YHORES

Грамши, А. (1959). Тюремные тетради. *Избранные произведения* (Т. 3). Издательство иностранной литературы.

Гурьева, Л. А. (1999). *Профессиональная подготовка государственных служащих: Организационно-правовые аспекты* [Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук, Коми республиканская академия государственной службы и управления при Главе Республики Коми].

Канеман, Д. (2023). *Думай медленно… решай быстро*. АСТ.

Мясищев, В. Н. (2011). *Психология отношений: избранные психологические труды* (4-е изд.). В А. А. Бодалева (Ред.). МПСИ, МОДЭК.

Сулакшин, С. С. (Ред.). (2012). *Национальная идея России.* Научный эксперт.

Неймарк, М. З. (1972). *Направленность личности и аффект неадекватности у подростков. Изучение мотивации поведения детей и подростков.* В Л. И. Божович, Л. В. Благонадежина (Ред.)., *Изучение мотивации поведения детей и подростков.* Педагогика.

Поппер, К. (1992). Чары Платона. *Открытое общество и его враги* (Т. 1). Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива».

Рассел, С. (2021). *Совместимость. Как контролировать искусственный интеллект.* Альпина нон-фикшн.

Хасанова, А. Н. (2006). *Особенности подготовки государственных служащих в условиях трансформирующегося общества* [Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук, Уфимский государственный авиационный технический университет].

Хиллис, У. Д. (2020). Первый машинный интеллект. В Дж. Брокман (Ред.), *Искусственный интеллект — надежды и опасения.* АСТ.

Flavell, J. H. (1976). Metacognitive Aspects of Problem Solving. In L. B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence* (pp. 231–235). Lawrence Erlbaum.

Hajnal, G. (2005). The spirit of management reforms: Towards building an explanatory model of NPM — A comparative case study of Queensland and Hungarian administrative culture. *Public Management Review, 7*(4). 495–513. https://doi.org/10.1080/14719030500362314

Reichard, C. (1998). Education and training for new public management. *International Public Management Journal, 1*(2), 177–194. https://doi.org/10.1016/S1096–7494(99)80090–7

Shakeel, F., Kruyen, P., & Thiel, S. (2019). Ethical leadership as a process: A conceptual proposition. *Public Integrity, 21*(6), 1–12. https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544

Thiel, S., McDonald III, B., Hall, J., & O'Flynn, J. (2022). The future

of public administration research: An editor's perspective. *Public Administration, 100*(1), 59–71. https://doi.org/10.1111/padm.12829

The Four Attributes of a Statesmanlike Mindset: On the Issue of Training Civil Servants

Vladimir I. Blinov
PhD in Pedagogy, Corresponding Member of the Russian Academy of Education (RAO), Professor, Director of the Research and Education Center for Education Development, Institute of Higher School of Public Administration, State University of Education Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Ave., Moscow, Russian Federation, 119571); https://orcid.org/0000-0001-8607-9159, e-mail: blinov-vi@ranepa.ru

Igor S. Sergeev
PhD in Pedagogy, Leading Research Fellow, Research and Education Center for Education Development, Institute of Higher School of Public Administration, State University of Education Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Ave., Moscow, Russian Federation, 119571); https://orcid.org/0000-0001-5767-7213, e-mail: sergeev-is@ranepa.ru

ABSTRACT State thinking is a stable turn of speech, used most often as a personal assessment. A similar assessment could well have been given by a «pike vest» instead of «NN is a head!». Putting aside philistine judgments, it is still worth paying attention to the phenomenon of state thinking with all seriousness, since it is not only an abstract image, but also a very concrete result of managerial education. In the course of the research, the main characteristics of government thinking were highlighted: scale, strategic and optimization orientation, rationality.
The styles and characters of mental activity are not only individual, but also have a very natural professional connection, since they are associated with solving certain mental tasks. The activities of managers, including civil servants, are no exception. Moreover, making any management decision requires serious thought work. It is not enough to speak only about analytical and synthetic operations in this case. Developing a management solution requires both an assessment of scale, and embedding in a specific strategic context, and striving for rationalization and optimization. A civil servant should be able to think in line with the interests of the cause, the interests of other people, often ignoring their own.
The training of civil servants in professional activities should include a set of educational tasks aimed at developing state thinking. It is important to ensure a smooth transition from classroom practical training to internships and internships in government agencies. This requires the selection of practice-oriented tasks from the live practice of public administration. Students and trainees should have the opportunity to practice developing various solutions, analyze and form expert assessments of the decisions made. Of particular interest are case studies, which involve the student's analysis and evaluation of his own decisions. State thinking is inextricably linked with self-control, the skills of which are of high importance for successful professional activity.
The article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

KEY WORDS professional training of civil servants, government thinking, higher education, educational outcomes, management activities

TO CITE Blinov, V. I., & Sergeev, I. S. (2025). The Four Attributes of a Statesmanlike Mindset: On the Issue of Training Civil Servants. *Educational Policy*, 21(2), 80–91.

© Blinov V. I., Sergeev I. S. 2025

Received: 23.06.2025
Accepted: 03.07.2025
Date of publication: 20.09.2025