

**Беляцкий Н.П.,**

*доктор экономических наук, профессор БГЭУ*

## **КВАНТОВАЯ ПРИРОДА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Для интерпретации новой концепции менеджмента воспользуемся методом аналогий, а также теми тенденциями развития науки, которые наиболее отчетливо проявились в синтезе знаний различных областей. Единство природы, ее законов и единиц измерения многих величин предполагают единую основу управления процессами в живой и неживой природе. Кибернетика как всеобщая управленческая наука уже предложила общие принципы организации систем независимо от природы элементов этих систем.

Мы позволим себе провести ряд аналогий между развитием физики и развитием менеджмента. В основе аналогий лежит некоторое сходство. Если оно является полным, его называют тождеством. Аналогия опирается на знания и является механизмом управления тенденцией развития, часто новой.

Менеджмент развивается на стыке науки и практики на основе синтеза знаний и опыта. Синтез как характеристика научного мышления выражается развитием традиционных представлений обновления старой модели развития путем осмысления новых данных в совокупности с известными ранее фактами в новой схеме, которая должна объединять (синтезировать) возрастающее количество информации. При этом имеют место две несовместимые тенденции. Одна из них - это открытия новых взаимосвязей, распознавание новых фактов, процессов и явлений - прогрессивная тенденция. Другая - это сведение новых фактов и получаемой информации к привычным представлениям в рамках старой концепции (схемы) по формуле «это мы уже проходили, здесь ничего нового нет». Такая консервативная тенденция имеет место не только в менеджменте, но и в любой области творческой деятельности. Но прогресс обязан радикально настроенным исследователям, ломающим старые схемы, которые были созданы предыдущими знаниями и менталитетом.

Вместе с тем желание понять новые реальности, чтобы двигаться вперед, нередко является вынужденным, чтобы выжить. Менеджеры в своем большинстве консервативны, вероятно, как и большинство ученых в различных областях. Это означает, что они первоначально не хотят допустить новых фактов, которые не укладываются в испытанные знакомые концепции на основе предыдущих знаний. Чем больше таких знаний, тем труднее пересмотреть старые схемы понимания управленческих процессов. Масса знаний выступает мерой инертности мышления. Чем больше управленческих знаний из прошлого, тем инертнее менеджмент. Знания стареют, особенно специальные. Потребности большого бизнеса, а также необходимость его адаптации к скорости изменения внешней среды (налоги, инвестиции, ресурсы, рынки, общество) оказались теми вынуждающими обстоятельствами, ради которых жертвуют даже априори консервативные менеджеры хорошо ранее зарекомендовавшими себя представлениями, схемами, моделями, принципами, концепциями.

Глобальные отказы от старых схем управления в 90-ые годы часто сопровождался созданием новых концепций. Без новых схем управленческие знания стали представлять собой во многих случаях хаотические наборы факторов, которые далеки от науки. Не менее хаотичны и действия практиков, если вместо старого стиля работы не приходит иной с новыми элементами, к которым поначалу необходимо привыкнуть. Еще в древнем Китае понимали, что невозможно управлять методами отживших правителей. Поэтому даже консерватизм выражается стремлением понять изменяющуюся действительность, потому что время нельзя обмануть. Очень часто консерваторами становятся люди знающие и достигшие больше других. Они хуже других воспринимают новые факты, изменения среды, которая требует пересмотра прежних моделей восприятия событий. Действительно, знания становятся в этом случае мерой инертности мышления. Новые знания не содержатся в старом опыте. Подлинно новое познается на основе нелегичных процессов, с помощью скорее интуиции, чем логики. Логика, возможно, ограничивает интуицию. Аналогии содействуют познанию тенденций развития исследуемых явлений и высвобождают из плена линейно-логического мышления в

пользу системного анализа и научного синтеза.

Не затрагивая аналогии механизма явлений, проведем формальные аналогии между развитием физики и менеджмента.

XX век можно назвать веком развития и внедрения достижений отдельных отраслей знаний и, прежде всего, внедрения достижений новой физики. Классическая механика Ньютона была завершена теорией относительности Эйнштейна и положила начало квантовой или волновой механики, а также физике элементарных частиц. Классическая механика исследовала макроскопические явления, в которых участвуют большие количества материи и энергии. При исследовании микроскопических явлений обнаружились такие свойства, которые не замечались на макроуровне и не играли там существенной роли. К ним относятся прерывность как материи, так и энергии, а также те явления, которые возникают в результате взаимодействия элементарных частиц материи.

Оказалось, что отдельный атом - это микрокосмос, который по своему строению и силам, действующим между его частицами (ядро-электроны), весьма подобен макрокосмосу - солнечной системе. Но такое подобие было торжеством макромеханики, т.е. классической механики. Это была устоявшаяся научно доказанная схема «планетарного» или «ядерного» строения атомов. Новая физика разрушила эту иллюзию, она исследовала элементарные физические процессы и доказала, что это процессы микромеханические. Квантовая или волновая механика или микромеханика оказалась тождественна физике элементарных частиц новой физике, развитию которой обязан научно-технический прогресс XX века - радиотехника и микроэлектроника, атомная энергетика и компьютерные технологии. Но на заре новой физики оказалось, что классическая механика должна быть заменена волновой механикой, а классическая достоверность - понятием вероятности, которое неотделимо от описания микромеханических (микрофизических) явлений. Вероятность проникает во все действия элементарных частиц, она пронизывает все физическое мировоззрение. Электрон может быть либо волной, либо частицей. Причем с увеличением точности в определении положения электрона уменьшается точность в определении его скорости. Нельзя одновременно определить положение и скорость. Чем меньше масса частицы, тем больше неточностей, а все необозримое многообразие материи состоит из частиц только двух сортов - протонов и электронов. Главная задача - учесть взаимодействия, научиться их исследовать. Многообразие материального мира есть многообразие взаимодействий, а не элементарных частиц, из которых он состоит.

Основное значение теории относительности А. Эйнштейна не только для физиков, но и для всех ученых, которые оперируют понятиями времени, энергии и пространства (к ним можно уверенно отнести и тех, кто исследует проблемы управления), состоит в:

- релятивизации понятий, которые считались абсолютными - время, пространство, масса;

- запаздывающем (немгновенном) распространении физических сил и невозможности вследствие этого объединения во времени того, что разделено в пространстве, т.е. события, разделенные в пространстве, разделены и во времени - запаздывающее дальное действие;

- пространственно-временном единстве - пространство и время образуют четырехмерную протяженность.

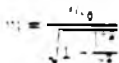
Основная идея нового менеджмента по аналогии с новой механикой состоит в относительности одновременности: с помощью мгновенных действий или сигналов или связей нельзя соединить во времени любые объекты, которые разделены в пространстве. В отдельности от времени не существует совпадений в пространстве, в отдельности от пространства не существует совпадений во времени - есть только пространственно - временное совпадение. Эта идея лежит в основе виртуальных реальностей и процессов.

Новая физика развивалась на основе реставрации механической концепции физических явлений. Так, понятие инертной массы перешло от вещества к полю, а сама масса как ключевое свойство вещества была заменена электрическим потенциалом и была установлена

непосредственная связь между массой и энергией.

На наш взгляд, исходя из единства природы, материи, энергии и на основе кибернетических принципов всеобщего организационного развития можно провести определенные аналогии механизма явлений и тенденций их развития между механическими и физическими процессами, с одной стороны, и экономическими и управленческими процессами, с другой. Сведение ранее не знакомых, новых явлений к прежним представлениям имеет свой предел, после которого они представляются невозможными. Можно говорить о некоторой критической массе знаний, достижение которой дает качественный скачок или импульс. Здесь используют такие эквивалентные понятия, как новая элементная база, новая концепция (относительно этой категории есть много спекуляций и необоснованных претензий на новизну), новое научное направление. На уровне отдельных организаций критическая масса организационных знаний сопряжена с высокими технологиями, а главное - скоростями распространения (движения) информации и финансов.

Синтез знаний сотрудников порождает организационные знания. Знания — это то, что помогает решить проблему. Информация — это то, что имеет к этому какое-нибудь отношение. Масса знаний, следуя аналогии с массой вещества, является функцией квадрата скорости их движения. Чем больше скорость движения или распространения, тем больше масса. Приведем знаменитую формулу А. Эйнштейна:



The diagram shows a horizontal line representing a particle. Above the line, it is labeled  $m_0$ . Below the line, it is labeled  $m$ . To the right of the line, there is a label  $v$  with an arrow pointing to the right, indicating the velocity of the particle.

где  $m_0$  - т.н. масса покоя (при  $V=0$ ), увеличение массы, которое связано с движением, равно энергии этого движения деленной на квадрат скорости света ( $C^2$ ).

Формула обусловила взаимосвязи массы, энергии и движения:

$$E = mc^2,$$

где  $E$  - энергия вещества, при этом оказывается равная масса любого вещества (независимо от его свойств, например, тринитротолуола или графита, плутония или угля) имеет равную энергию. Это энергия ядер атомов. Извлечение такой энергии обычно требует затрат еще больших энергий, но есть радиоактивные вещества, которые можно использовать для термоядерных реакций.

Таким образом, коэффициент пропорциональности между массой и энергией обусловлен квадратом скорости света, а эта скорость является величиной постоянной. Что же служит аналогом скорости света в организационно-управленческих процессах?

В менеджменте аналогом скорости света может быть скорость движения, передачи или распространения информации. Но что такое движение информации? Мы понимаем передачу информации, а также коммуникации как общение и обмен информацией. Без коммуникаций нет менеджмента и его элементарных подсистем, нет самого человека как субъекта управления и даже как мыслящего существа.

На заре новых технологий XX века физики узнавали, как тогда шутили, «все больше и больше о все меньшем и меньшем». Специализация знаний достигла своего предела, и еще одно высказывание звучало следующим образом: физики стремятся к тому, чтобы знать «все ни о чем», а философы, занимающиеся общими проблемами «знают ничего обо всем». Анализ отдельных областей природы все больше уступает синтезу знаний. Природа едина, природа отдельных явлений специфична. Но есть то общее, что составляет системную аналитику. Последняя включает метод аналогий.

Масса знаний трансформируется в успехи деятельности по следующей схеме: знания сотрудников — организационные знания — управление знаниями — проектный менеджмент — деловая активность — управление рисками — успехи организации.

Всякая последовательность приводит к хаосу, если игнорировать или ошибочно определять связующие процессы элементов этой последовательности. Новый менеджмент акцентирует внимание на исходные элементы субъектов хозяйствования. - Это менеджмент элементарных «частиц», если следовать косвенным аналогиям с новой физикой, или менеджмент малых групп - первичных образований, из которых состоит организация. Строго говоря,

сама организация при своем зарождении и даже развитии может первоначально состоять из группы людей, минимум двух человек, объединенных общей идеей.

Новый менеджмент XXI века или пульсирующий (по аналогии с квантовой (волновой) механикой) менеджмент будет, очевидно, включать:

- ✓ креативный менеджмент (управление знаниями);
- ✓ виртуальный менеджмент;
- ✓ проектный менеджмент (управление проектными группами);
- ✓ менеджмент будущего (управление временем);
- ✓ кризисный (антикризисный) менеджмент (управление рисками);

Классически связующие процессы в менеджменте обеспечиваются коммуникациями и решениями. В менеджменте элементарных систем (малых групп) связующие процессы тождественны переходным процессам и обеспечиваются управлением персоналом. Новый менеджмент — это мобильно-адекватное управление обстоятельствами на основе когнитивного подхода к ситуациям, чтобы вырваться из тисков бюрократии и преодолеть «стеклянные стены» непонимания, некомпетентности на основе развития информационных технологий.

В XX веке (времени прорыва в отдельных отраслях исследования единой природы) «обгонять» время умели гении. Они обладали критическими массами специальных знаний и еще интуицией. Последняя не позволяет быть обманутым поверхностным или формальным сходством отношений совершенно разных групп явлений, избавляет от «баррикадного» мышления и технократизма. Без интуиции нет гения, но гениальность не задается высоким коэффициентом интеллекта. Благодаря гениям будущее началось вчера. Гении — это гости из будущего. Но в будущее конкретной организации им заглянуть не под силу. В будущее данной организации как живого организма позволяет заглянуть достижение ею критической массы организационных знаний.

В XXI веке (времени синтеза знаний, глобализации экономических процессов, высоких технологий и экологической ответственности) аксиомой выживания организации будет ее адаптация к скорости изменения внешней среды. «обгонять» время позволит групповое сходство отношений. Организационные знания дают импульсы развития менеджменту. Отсюда — импульсивный (пульсирующий или прерывистый, или волновой, или дискретный) менеджмент. Катализатором такого менеджмента наряду с потребностью выживания и синтезом знаний выступают информационные компьютерные технологии, развитие персонала и техника групповой работы. Вместо приоритетной ориентации на производство, его задачи и результат — бескомпромиссная ориентация на человека-сотрудника и человека-клиента. Именно эта ориентация находится в основе дискретности нового менеджмента.

Принцип дискретности или прерывности, как представляется, должен дополнить кибернетические принципы управления, к числу которых относятся:

- системность;
- иерархичность;
- обратные связи;
- симметричность;
- необходимое разнообразие.

Принцип дискретности лежит в основе строения атомов и связан с развитием исследований М. Планка (1900 г.), А. Эйнштейна (1905 г.). Его впервые сформулировал Н. Бор (1913 г.), изучая испускание и поглощение света атомами, когда потенциальная и кинетическая энергия электронов превращается в электромагнитную энергию, распространяющуюся в пространство. Классическая электродинамика была основана на непрерывном процессе такого превращения, т.е. излучения энергии. Квантовая механика получила свое название благодаря тому, что каждая молекула или атом могут совершать «консервативные» или «стационарные» движения, при которых его механическая энергия (сумма потенциальной энергии положения и кинетической энергии скорости) ни во что не превращается, остается законсервированной и никак не используется другими молекулами или атомами. Превращения происходят прерывно, квантовыми «порциями», которые достигают определенных дискрет-

ных значений.

Дискретный характер процессов был заимствован из экономики. А. Эйнштейн, отмечал: «Сумма денег может изменяться только скачками, прерывно. ... наименьшее возможное изменение, или ... «элементарный квант американских денег есть один квант» [1, с.224]. Элементарный квант белорусских денег есть один рубль. Величины элементарных квантов можно сравнивать друг с другом.

В менеджменте дискретность обусловлена тем, что это управление людьми, а каждый человек неделим, неповторим. Дискретность единого управления людьми проявляется на уровне малых групп, как первичных элементарных систем управления.

Можно утверждать, что некоторые величины изменяются только прерывно или порциями. Их нельзя больше уменьшать. Эти неделимые порции имеют разную природу. Чтобы обнаружить прерывистый характер величины, ранее воспринимавшейся непрерывной, физики, например, увеличивают точность измерений и обнаруживают «зернистую» структуру некоторой величины.

Принцип прерывности в микроменеджменте означает, что каждый менеджер может совершать ряд действий (дискретных локальных «стационарных»), при которых его потенциал личности (его умственная энергия) остаются постоянными. В классическом менеджменте такие действия невозможны: каждое действие (решение) предполагает его исполнение, т.е. решение включает фазу исполнения и его контроля. Непрерывные действия менеджера означают непрерывные действия всех сотрудников. Умственная энергия менеджера, а также ресурсы предприятия (энергетические, информационные ...) должны непрерывно «поглощаться» производством.

Принцип прерывности утверждает, что управленческие решения приводят в действие коллектив лишь в тех случаях, когда энергия этих решений достигает определенных передовых для конкретной ситуации дискретных значений. Эти квантовые значения энергии решений (качество решений) определяются квантовыми условиями, которые включают число степеней свободы рассматриваемой системы. Понятие кванта относится к величине энергии (уровня качества) решений, принимаемых к исполнению или принимаемых для исполнения другими.

Принцип прерывности нового менеджмента есть продолжение принципа иерархичности классического менеджмента. Всякий акт управления (переход системы из одного состояния к другому) связан с принятием решения с достаточным уровнем энергии (качества), которая поглощается объектом управления (управляемой системой). Механизмы перехода (перевода), самоуправления (управление) имеет различный характер в зависимости от того, сообщается или отнимается решением энергия (ресурсы) системе управления (самоуправления).

Принцип дискретности придает менеджменту волновой пульсирующий креативный характер. Это продолжение принципов системности и иерархичности классического менеджмента при их взаимодействии.

Менеджер воздействует на систему конечными порциями энергии. Мы их называем решениями. Заряженный энергией менеджер «расстреливает» ее своими решениями с некоторой частотой.

Энергия положения в механике адекватна понятию кадрового потенциала в менеджменте.

Энергия скорости в механике имеет своим аналогом в менеджменте энергию действия или деловую активность сотрудников

Сущность отличия нового менеджмента от классического менеджмента в том, что старый менеджмент занимался исследованием социально-экономических процессов, новый интересуется преимущественно явлениями на уровне элементов системы управления действительностью - человека, отдельных персон и в этом смысле можно говорить о персональном менеджменте, который тождествен элементарному менеджменту или менеджменту элементов хозяйственных систем (субъектов хозяйствования). Вместо макросоциальной ка-

теории «кадры» микросистемная категория – человек, персона, личность, вместо системы – ее элементы, составляющие персонал, человеческий капитал и саму организацию как социально-информационную систему.

Ядром нового менеджмента становятся ресурсы личности сотрудников – управление человеческими ресурсами, а его важнейшей функцией – управление знаниями. Как воспользоваться знаниями, осознав то, что знает компания? Как извлечь «кванты знаний» и распространить их? Как овесть силу знаний в высокоинтеллектуальном продукте? На эти вопросы отвечает квантовый менеджмент. Согласно его принципам не субъекты и объекты управления существенны для исследования управленческих процессов, а среда (поле) между ними. Принципы квантового менеджмента опираются на законы, которые управляют совокупностями людей, а не отдельными людьми. Квантовый менеджмент описывает не характеристики, качества или свойства объектов управления, а вероятности. Формулируются не законы, раскрывающие будущее состояние системы управления, а законы управления изменениями во времени вероятностей, относящиеся к большим совокупностям индивидуумов.

Согласно нашим современным знаниям мы не имеем средств, чтобы указать индивидуально, кто что когда и как будет делать в рамках строго регламентированных действий. Нет ни малейшего следа законов, управляющих индивидуальным поведением как атомов в квантовой физике, так и людей в квантовом менеджменте. Можно сформулировать только статистические законы, управляющие большими совокупностями атомов или людей. Такие законы даны непосредственно, индивидуальные законы исключены.

Возможно, изменения взглядов на уже известные вещи также имеют дискретный характер. Однако точно то, что такие изменения связаны с попыткой понять реальность. Только будущее решает, было ли найдено единственно возможное развитие теории, потому что каждый важный успех приносит новые вопросы, и обнаруживаются новые трудности.

«Квантовая физика отказывается от индивидуальных законов элементарных частиц и устанавливает непосредственно статистические законы, управляющие совокупностями»... «Квантовая физика имеет дело только с совокупностями, и ее законы суть законы для толпы, а не для индивидуумов».

«Наша попытка понять реальность вынуждает нас к непрерывному изменению взглядов. Но всегда лишь будущему предстоит решить, избрали ли мы единственный возможный выход и было ли найдено наилучшее разрешение всех трудностей».

«Наука не является и никогда не будет являться законченной книгой. Каждый важный успех приносит новые вопросы. Всякое развитие обнаруживает со временем все новые трудности» [2, с.224].

Новые трудности менеджмента вызваны необходимостью антикризисного управления новой экономикой, которая основана на знаниях, информационных технологиях и прежде всего на человеческом капитале. Катализатором каждой из этих основ все более явственно становится креативность.

Понятие креативности рассмотрим подробнее. Это позволит уточнить характер креативного менеджмента.

Существуют различные концепции и теории понимания сущности творчества и лежащих в его основе механизмов работы мозга. Креативность (англ. Create – творить, создавать) чаще всего рассматривается как деятельность в ситуациях неопределенности и высокой динамики. Такая деятельность направлена на получение результатов, обладающих новизной (объективной или субъективной). Следовательно, креативность или творчество не обязательно связаны с искусством или театром. Креативность имеет место во всех тех случаях умственной деятельности человека, когда отсутствуют четкие алгоритмы, есть неопределенность, неизвестность сути и способов действий.

Таким образом:

- креативность неспецифична, не связана с конкретной деятельностью, ее тренировка в чем-то одном, неожиданно проявляется в других видах деятельности;
- полем креативности являются новизна плюс неопределенность;

-креативность свойственна всем, это не уникальное качественное обозначение личности или менеджмента, не «печать гения». Креативность является слагаемым менеджмента, но такое слагаемое может равняться нулю;

-креативностью можно управлять, она подвержена развитию.

Креативность проявляется двумя возможностями:

- производить новое и оригинальное;

- просто успешно работать в ситуациях новизны, риска, нехватки информации.

Несмотря на различия во взглядах авторов на то, что именно является главной составляющей креативности, во всех подходах этот феномен связывается с созданием чего-то нового для личности или для общества. Это потенциальная склонность к разностороннему мышлению, чувствованию и действию, позволяющая выстраивать продуктивное поведение в ситуациях новизны и неопределенности.

Существуют различные определения креативности, в которых акцент может делаться:

- на продукты, создаваемые благодаря ей: креативность как способность порождать нечто новое, необычное, оригинальное;

- на процессы: креативность как особая разновидность творческого мышления, высококоразвитое воображение, эстетическое мировосприятие и т.д.;

- на личностные качества: креативность как открытость к новому жизненному опыту, независимость, гибкость, динамичность, оригинальность, самобытность личности;

- на внешние условия: креативность как способность продуктивно действовать в ситуациях с высокой степенью неопределенности, где отсутствуют заранее известные алгоритмы, гарантированно ведущие к успеху.

Так или иначе, креативность рассматривается как некая противоположность обыденности, стандартности, комфортности (податливости внешнему влиянию). Способности освоению какой-либо деятельности, дающие возможность освоить ее с максимальным «выходом» в пересчете на трудозатраты, т.е. своеобразный аналог понятия «коэффициент полезного действия» применительно к освоению человеком деятельности. Под творческими способностями мы будем понимать характеристики, которые позволяют продуктивно осваивать деятельность, направленную на получение результатов, обладающих новизной.

Существует ряд интеллектуальных характеристик, служащих предпосылками того, что человек, оказавшись в подходящих для этого условиях, легко освоит деятельность, позволяющую ему создавать нечто новое. Но это еще не означает, что он будет систематически использовать эти возможности в ситуациях профессиональных и бытовых затруднений. И шире, что он сделает творчество свои «стилем жизни». Для этого необходимы, как минимум, еще две составляющие:

- сочетание личностных качеств, при котором человеку комфортно в ситуациях изменений, неопределенности;

- собственный выбор человека, в соответствии с которым он находит ситуации изменений, неопределенности приемлемыми для себя, не стремится сделать свою жизнь полностью предсказуемой.

Кроме того, проявления креативности тесно связаны с эмоциональными факторами, особенностями межличностного взаимодействия и мотивационной атмосферы, побуждающей к появлению творческих способностей.

Таким образом, креативность включает в себя:

интеллектуальные предпосылки творческой деятельности, позволяющей создавать нечто новое, ранее неизвестное (творческие способности в узком смысле этого понятия), а также предварительный набор знаний и умений, необходимых для того, чтобы это новое создать;

личностные качества, позволяющие продуктивно действовать в ситуациях неопределенности, выходить за рамки предсказуемого, проявлять спонтанность;

«метатворчество» - жизненную позицию человека, подразумевающую отказ от шаблонности, стереотипности в суждениях и действиях. Желание воспринимать и создавать не-

что новое, измеряться самому и измерять мир вокруг себя, высокую ценность свободы, активности и развития.

В целом креативность можно определить как комплекс интеллектуальных и личностных характеристик, позволяющих человеку продуктивно действовать в ситуациях новизны, неопределенности, неполноты исходных данных и отсутствия четного алгоритма решения проблем.

Итак, креативность представляется как ансамбль дискретных характеристик, имеющих у каждого человека, характеристик, способных развиваться и дающих возможность их владельцу думать независимо, гибко, с воображением. Каковы бы ни были различия, которые можно установить, креативность свойственна всем индивидам, поэтому она дискретна. Мы говорим интеллектуальная организация, но креативная, т.е. творческая личность. Творчество есть функция персонала, оно управляемо вместе с управлением персоналом. В этом состоит предпосылка и контекст креативного менеджмента.

Креативный менеджмент тесно связан с менеджментом инновационным. Инновационный менеджмент оперирует с интеллектуальным продуктом как объектом целым и неделимым. В отличие от того креативный менеджмент рассматривает данный продукт как сложное структурное образование. Соответственно связанное с ним управление созданием новой системы знаний, умений и навыков должно быть определенным образом разделено на ряд составных элементов, каждый из которых подлежит исследованию и осмыслению в целях осуществления грамотных практических действий. Несколько проще можно сказать: инновационный менеджмент, с одной стороны, креативный - с другой, имеют один и тот же объект рассмотрения, но изучают его в одном случае (инновационный) с внешней стороны, как готовый, в другом (креативный и эвристический менеджмент) - с внутренней, как проходящий процесс создания.

Заниматься проблемами креативного менеджмента следует уже потому, что совершенно необходимо добиваться повышения качества управленческих решений. И нет никаких оснований откладывать эту трудную работу, как подчас полагают, «на потом»: дескать, не до того сейчас, нам бы как-нибудь бизнес из кризиса вытащить. На самом деле одна из существенных причин и самого кризиса, и того, что таким затяжным и мучительным оказался процесс выхода из него, как раз и состоит в недопустимо низком качестве управленческих решений, принимавшихся (и принимающихся) импульсивно, импровизационно, без сколько-нибудь серьезной проработки с позиций креативного менеджмента. В том, чтобы последний утвердился в своих реальных правах, а импровизационная самодеятельность в этой области была преодолена, - и состоит полезность знаний о креативном менеджменте.

Необходимо определить, изучить и ввести в действие новые, лучше обоснованные с научных позиций и психологически более совершенные методы подготовки исходной информации для лиц, принимающих решения (ЛПР). Такие методы призваны дать креативный менеджмент. Особая сложность решения данной проблемы состоит в том, что нужно, с одной стороны, перерабатывать огромный массив исходной информации (в любой предметной области она накоплена в объемах, еще недавно казавшихся фантастическими), с другой - учитывать специфику ЛПР: каждый из них обладает определенным характером, и все это надо держать в поле зрения, предлагая исходную для принятия решений информацию. В то же время она должна быть результатом мобилизации всех резервов лиц, причастных к процессу, строиться на полном использовании их творческого потенциала. Способы и формы выявления и лучшего применения потенциала личности, участвующей в процессе создания интеллектуального продукта, - сфера эвристического менеджмента. Совершенствование управления творческим потенциалом личности и коллектива предполагает в современных условиях решение ряда задач. Вот некоторые из них, представляющиеся важнейшими.

Во-первых, это развитие персонала и творческого потенциала.

В педагогической литературе не раз декларировался переход от репродуктивной системы обучения к креативной (ее еще иногда называют проблемной, целевой и т.п.). В центре здесь акцент на усиление способностей к принятию нетривиальных решений. Но этого нель-



зя добиться без соответствующего менеджмента. Введение в учебный процесс креативного и эвристического менеджмента радикализирует весь процесс освоения знаний, умений и навыков, так как благодаря применению качественно иного методического аппарата поднимается творческий потенциал на более высокий уровень. Опыт показывает,

что использование креативно-эвристических методик в научно-техническом творчестве позволяет увеличить эффективность работы научных и инженерных коллективов в несколько раз. Однако этот богатый опыт сейчас почти не применяется для совершенствования принятия управленческих решений в экономической и организационной сферах. Такую ситуацию объяснить нетрудно: речь идет об объектах анализа, более сложных по сравнению с техническими системами. Но объяснение недостатка, естественно, не обеспечивает его устранения.

Во-вторых, надлежит добиваться раскрепощения индивидуальности - как в обособленном функционировании личности, так и в групповой деятельности. На креативный и эвристический менеджмент в данной связи надо рассчитывать как на ориентир в борьбе с однотипностью, «штампованностью», заурядностью. Человек, владеющий методами современного менеджмента, осуществляет по определенным правилам мониторинг своей деятельности так, чтобы добиваться адекватности использования имеющегося творческого потенциала выдвигаемым целевым установкам.

В-третьих, имеется в виду достижение рационализации усилий и ресурсовложений, направляемых на совершенствование методического аппарата деятельности специалистов. В данной связи правомерно отметить, что разразившийся мировой кризис в очень большой степени связан с отсутствием эффективного методического аппарата, позволяющего отслеживать и прогнозировать функционирование систем в переходные (переломные, экстремальные, кризисные) периоды. Тот методический аппарат, который оказался в распоряжении нынешних специалистов, был пригоден (да и то не без оговорок) для осуществления действий в стабильных и квазистабильных условиях; значительное отклонение от них отбрасывает ситуацию в пространство интеллектуальной целины. Дальнейшее продвижение, несомненно, имеет одним из условий развитие креативного и эвристического менеджмента, пока еще тоже находящегося в начальной фазе.

Когда мы повторяем общезвестное положение, согласно которому появление и утверждение новых областей научных знаний и видов деятельности - процесс сложный и трудный, всегда на «самых ближних подступах» стоит вопрос о понятийной основе новой дисциплины. Без такой основы новая наука не может ни занять прочное место, ни достаточно успешно развиваться в дальнейшем. При этом было бы ошибочно полагать, будто весь понятийный аппарат нового научного направления должен быть вдруг создан на пустом месте. На самом деле новое направление имеет и «родителей», и «родственников»; более того, претенденты на эти роли обычно в явном избытке.

Креативность неразрывно связана с инновационным менеджментом. Его «первопроходцам» в течение какого-то времени казалось, что он вполне способен решить сложную задачу обеспечения интегрированного развития науки, производства и социальных процессов. Но довольно быстро обнаружилась проблема.

Креативный менеджмент опирается на креативистику - область знаний о продуктивном групповом решении творческих задач, эвристический же - на эвристику, т. е. область знаний о продуктивном творческом мышлении личности.

В креативном менеджменте, как и в любой другой науке, выделяют теоретический и прикладной аспекты. Теория креативного (как и эвристического) менеджмента является составной частью теории творчества. Последняя в зависимости от области использования имеет много разновидностей (теория научно-технического, теория художественного творчества и т.п.), которым соответствуют разновидности креативного и (или) эвристического менеджмента.

Прикладные аспекты креативного менеджмента связывают прежде всего с инновациями и нововведениями. Проблемы креативного менеджмента организационно смыкаются с

управлением персоналом и лидерством.

Важное значение имеет решение проблем креативного и эвристического менеджмента для формулирования задач искусственного интеллекта. Последние успехи в имитировании на ЭВМ отдельных элементов творческого процесса с особой очевидностью выявили необходимость разработки фундаментальных основ креативного и эвристического менеджмента.

Как теория, так и практика изучения творчества до середины 80-х годов развивались под знаком доминирования тех его сторон, что касаются научно-технического творчества (НТТ). В зависимости от степени новизны в НТТ выделяют три стратегических уровня: 1) рационализацию; 2) изобретательство; 3) открытие. К настоящему времени создано более 150 считающихся самостоятельными методик определения научно-технического творчества. Направления НТТ в конечном счете диктуются наличной системой знаний, структурой производства и социально-экономическими задачами, стоящими перед обществом. В использовании потенциала НТТ креативный и эвристический менеджмент призван сыграть большую роль.

Она реализуется, как известно, через деятельность менеджеров. Последняя охватывает взаимопересекающиеся области. Первая - работа с людьми, обязательно нацеленная на укрепление и лучшее непосредственное применение кадрового потенциала (креативный менеджмент), а также на то, чтобы они активизировали собственные интеллектуальные способности (эвристический менеджмент). Вторая область - работа с документами. Она ориентирована на учет ассоциативно-генерационных потребностей и эмоциональных особенностей тех, кто осваивает информацию, содержащуюся в документе (креативный менеджмент), а также на развитие стремления соответствующих участников процесса готовить документы, способные максимально удовлетворить потребителя (эвристический менеджмент).

Креативистика и эвристика, подобно любой иной науке, базируются на ряде аксиом. Из них стоит выделить следующие: а) для реального эффективного творчества необходимо всестороннее проникновение в сущность оказавшейся в поле зрения предметной области (аксиома «глубинность знаний»); б) творчество требует отказа от сложившихся стереотипов, догм и штампов; зачастую создание нового сдерживается лишь психологической инерцией, отсутствием неординарной точки зрения (аксиома «замыливание глаза»); в) отторжение сложившихся стереотипов нельзя возводить в абсолют, оно должно быть строго рациональным, взвешенным и продуманным (аксиома «выплескивание ребенка вместе с водой»); г) какими-либо организационными и иными волевыми мерами, чисто управленческими ухищрениями «произвести» творца невозможно (аксиома «крылья даны от природы»); д) наука о творчестве и, стало быть, креативный менеджмент, сами по себе творца не порождая, позволяют ему, однако, овладеть более мощным и совершенным инструментарием для своей деятельности (аксиома «встать на крыло»).

Креативный и эвристический менеджмент преследует определенные цели. В качестве наиболее интересных из них можно выделить такие: а) оценка творческого потенциала личности; б) создание творческой атмосферы в коллективе; в) формирование групп экспертов, призванных оценивать разработанные предложения, в частности в области инновационной политики, ориентированной на улучшение состояния дел и предупреждение кризисных ситуаций, в которых может оказаться предприятие; г) образование временных творческих коллективов из лиц, способных к эффективному участию в групповом творческом процессе; д) оценка доминирующих мотивационных установок; е) определение эвристических методов, операций и приемов, которые необходимо освоить для более качественного и оперативного решения творческих задач специалистам, вошедшим во временные творческие коллективы.

Менеджмент как особый вид деятельности никогда не отстранялся от творчества; напротив, всегда его использовал, причем двояко. Во-первых, для собственных нужд, т.е. для разработки тех или иных управленческих решений. Ведь и такие сугубо будничные повседневные акции, как заседания, совещания, для управленцев по сути представляют занятие творчеством - пусть часто и неэффективным, даже бесполезным. Во-вторых, менеджмент использует творчество для побуждения сотрудников к действиям, требующимся с точки зре-

ния тех, кто руководит. Такое побуждение предполагает при элементарно грамотной его организации постоянную апелляцию к заложенному в каждом работнике творческому началу, - пусть осуществляющуюся на интуитивном уровне.

Современная наука подошла к осознанию того, что творчество - это интегральное понятие о разнородных и нередко противоречивых процессах, и нужно уметь в этом запутанном конгломерате выделять именно ту структурную составляющую, которая в данных условиях требуется. Иначе не реализуется важнейшее положение менеджмента: для него объект управления всегда должен быть конкретизирован, грамотно и четко очерчен и представлен в дискретных, ясных и однозначных терминах.

#### **Литература:**

1. А. Эйнштейн, Л. Инфельд. Эволюция физики: Пер. с англ. М., 1986. С. 224.
2. А. Эйнштейн, Л. Инфельд. Эволюция физики: Пер. с англ. М., 1986. С. 225.

#### **Библио В.Н.,**

доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного процесса и прокурорского надзора БГУ

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УГОЛОВНО-ПРОЦЕССУАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СТАДИИ ИСПОЛНЕНИЯ ПРИГОВОРА**

Исполнение приговора регулируется нормами различных отраслей права: уголовного, уголовно-исполнительного, уголовно-процессуального и др. Уголовный кодекс (УК) регулирует основания и условия уголовной ответственности, определяет, какие виды и сроки наказания может назначить суд за совершенное преступление. Уголовно-исполнительный кодекс (УИК) определяет учреждения, на которые возложена обязанность исполнения наказания, а также регламентирует саму процедуру отбывания наказания в зависимости от его вида. Уголовно-процессуальный кодекс (УПК) регулирует деятельность суда по исполнению приговора. При этом одни предписания приговора суд исполняет сам, не требуя участия иных государственных органов, исполнение же других поручает органам, специально для этого предназначенным. В ходе исполнения приговора могут возникать разного рода препятствия, которые вызывают необходимость принять решение о том, чтобы не исполнять приговор в том виде, в каком он был вынесен. Такое решение принимается в условиях судебного заседания [1].

Среди всех государственных органов, причастных к исполнению приговора, главенствующая роль принадлежит суду, на который возлагается обязанность осуществления судебного контроля за исполнением приговора. В ст. 18 УИК Республики Беларусь, которая так и названа «Судебный контроль», определены основные его направления. Наличие такой статьи необходимо для эффективной работы органов и учреждений, исполняющих наказание. Но задача состоит в определении оптимальных пределов судебного контроля и форм, в которых он должен осуществляться, что является важным, поскольку сам суд не осуществляет функцию фактического исполнения наказания, а следит за тем, чтобы оно было исполнено другими органами.

После провозглашения Республики Беларусь в качестве самостоятельного и независимого государства началась реформа законодательства о суде и правосудии. Ее началу предшествовало принятие 23 апреля 1992 г. Концепции судебно-правовой реформы Республики Беларусь [2], которая предусмотрела возможность создания пенитенциарных судов. Но в этой части положения Концепции остались нереализованными, хотя наметилась тенденция усиления роли суда при исполнении приговора. Так, в ст. 22 УИК сказано: «При исполнении служебных обязанностей посещать учреждения, исполняющие наказание, без специального разрешения имеют право <...> судьи судов, осуществляющих судопроизводство на территориях, где расположены учреждения, исполняющие наказания», а в ч. 5 ст. 18 определено: «В случаях и в порядке, установленных законодательством, суд рассматривает жалобы на действия администрации органов и учреждений, исполняющих наказание и иные меры уголов-