

АНАТОМИЯ ДУХОВНОГО И СОЦИАЛЬНОГО СОЗНАНИЯ КОРПОРАЦИИ: КЕЙС MEDTRONIC, INC.

К. Е. ГОДПАСТЕР, Т. Е. ХОЛЛОРАН
Университет Св. Фомы, Миннесота, США

В статье объясняется значение духовного и социального сознания в управлении организацией с использованием аналогии с ролью духовного и социального сознания в жизни индивидуума. Авторы приводят данные об управленческих убеждениях и практиках Medtronic, Inc. — крупной американской фирмы, производящей медицинское оборудование, — фокусируя свое внимание на основных элементах духовного и социального сознания. В заключительной части формулируются некоторые рекомендации для других компаний, способных к организационному обучению, на основе анализа кейса Medtronic.

Важно отметить, что существуют специфические различия между тенденциями современного общества и тенденциями прошлого, даже не столь отдаленного. Если в прежние времена определяющим фактором производства была земля, а позднее капитал, понимаемый как общая совокупность орудий производства, то сегодня решающим фактором все больше становится человек как таковой. Иными словами, таким фактором становятся его знания, особенно научные, его способность к взаимовыгодной и оптимальной организации, а также его способность воспринимать и удовлетворять чужие потребности.¹

John Paul II, *Centesimus Annus*, 1991, 32

Исправленная и дополненная (2006 г.) версия доклада, представленного на Третьем международном симпозиуме католических социальных учений и управленческого образования (Гоа, Индия январь 1999 г.).

¹ Возможно, следует подчеркнуть, что дух *Centesimus Annus* был одобрен редакцией *Wall Street Journal*: «В своем издании *Centesimus Annus* 1991 г. Иоанн-Павел II прославляет капитализм, который „определил фундаментальную и позитивную роль бизнеса, рынка и частной собственности и вытекающую отсюда ответственность за средства производства, а также свободное человеческое творчество в экономической системе“. Несколько лет спустя на встрече в Ватикане экономист, лауреат Нобелевской премии Гари Беккер с изумлением отметил схожесть этих мыслей с его собственными. „Я шел к этому выводу со своей стороны, а вы — со своей, — отмечал он, характеризуя социальное учение церкви, — но меня удивляет то, что наши пути сошлись в одной точке“» (*Wall Street Journal* (26 января 1999 г.)).

© К. Е. Goodpaster, Т. Е. Holloran, 2006

© А. А. Савченко, пер. с англ., 2006

© Ю. Е. Благов, науч. ред. перевода, 2006

І. ДУХОВНЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА»

Одной из наиболее перспективных идей, выдвинутых в управленческой литературе за последнюю четверть века, стало наблюдение Питера Дракера, вполне созвучное приведенной выше позиции римского папы Иоанна-Павла II. По мнению Дракера, мы живем в «эпоху социальной трансформации», в которой новый экономический порядок основан уже не на таких факторах производства, как земля или фабричный труд, а на «интеллектуальных работниках» [Drucker, 1994].

Данное наблюдение, в свою очередь, во многом подразумевает вывод, к которому также приходят и Дракер, и Иоанн-Павел II, о том, что «только организация может создать сообщество, необходимое интеллектуальным работникам для достижения соответствующей эффективности. Только организация может конвертировать специализированные знания такого работника в конкретные результаты» [Drucker, 1994, p. 68].²

Отталкиваясь от этих двух идей — возрастания значимости интеллектуальных работников и развития организаций, основанных на знании, — мы готовы предположить, что совесть (в форме духовного и социального сознания) необходима и интеллектуальным работникам, и их организациям в настоящем и будущем.

² Дракер добавляет: «Для большинства интеллектуальных работников речь идет о работе на полную или частичную ставку в таких организациях, как правительственные учреждения, госпитали, университеты, коммерческие компании или профсоюзы. В обществе знаний деятельность осуществляет вовсе не индивид. Индивид скорее является центром затрат, а не центром деятельности. Деятельность осуществляет организация» [Drucker, 1994, p. 68].

Иоанн-Павел II в процитированном отрывке отмечает *решающее* значение способности интеллектуальных работников «воспринимать и удовлетворять чужие потребности». У читателя может возникнуть вопрос: почему именно этот аспект требует особого внимания? Почему недостаточно простой констатации положения, что интеллектуальные работники обладают соответствующими способностями? Мы полагаем, что ответ связан с неким профессиональным риском в деловой жизни — риском, вызвавшим озабоченность Иоанна-Павла II и способным лишить смысла и интеллектуальный труд, и деятельность корпорации в целом.

Определив основные границы этого риска и *раскрыв проблемы* духовного и социального сознания, во второй части статьи мы проиллюстрируем наши наблюдения на примере компании Medtronic, Inc. В третьей части статьи обобщаются выводы, к которым позволяет прийти анализ данного кейса.

Риск, с которым сталкиваются интеллектуальные работники и их организации

В течение последних 25 лет мы наблюдали, и, к сожалению, слишком часто, как интеллектуальные работники и их организации демонстрируют поведение, противоречащее сути исполняемых ими функций. Спектр произошедших событий, начиная от Уотергейтского скандала и заканчивая историей с WorldCom, оказался весьма широк. Он протянулся от карьерного краха лиц, использующих инсайдерскую информацию, таких как Иван Боецкий (Ivan Boesky), и CEO, подобных Джеффри Скиллингу (Jeffrey Skilling), до настоящих катастроф — например, гибели космических кораблей многоразового использования NASA Challenger и Columbia. Мы стали свидетелями сомнительного

поведения американских компаний с самыми известными и уважаемыми именами: General Electric, Sears Roebuck, H. J. Heinz, Prudential Insurance, Boeing, United Health Care, и этот список можно продолжить названиями многих европейских и азиатских компаний.

К. Годпастер, один из авторов данной статьи, назвал этот риск *телеопатией*³, или *несбалансированным следованием целям и задачам*, и описал его симптомы — фиксацию, рационализацию и отчуждение.⁴ С одной стороны, в качестве иллюстрации мы можем привести часто

³ Более полное определение «телеопатии» можно найти в [Werhame, Freeman, 1998, p. 627], см. также: [Goodpaster, 2007, ch. 1].

⁴ Мы можем проиллюстрировать риск телеопатии историей из книги [Whyte, 1996]. Д. Уайт приписывает рассказ своему другу Джоэлу Хеннингу (Joel Henning):

Идея, высказанная Советом директоров, заключалась в предложении заманчивых призов и необычайно высокого денежного вознаграждения тому подразделению компании, которое сможет добиться наибольших темпов роста в течение следующего финансового года. Еще задолго до конца года стало очевидно, что одно из подразделений далеко обошло всех остальных и Джим Харрисон — вице-президент, ответственный за эту сферу, — становится героем момента. Действительно, к концу финансового года его подразделение удвоило свой доход. Никто даже не смог приблизиться к чарующим цифрам его отчета, направленного президенту компании. Харрисон начал ездить по всей стране, выступая с речами и проводя консультации на всех заводах компании. Став, по сути, «лицом компании», к середине следующего года он был, однако, дискредитирован и уволен... Успех Джима Харрисона основывался на пренебрежении всеми элементами системы, кроме единственного — наказания сверху, требующего повысить прибыльность. Вместо того чтобы постигать широкие потребности бизнеса, он был одержим идеей достижения результата любыми сред-

стируемый кейс — «Притчу о Садху» (Parable of the Sadhu)*, в котором описано, как руководитель альпинистской экспедиции в Гималаях, позабыв о гуманизме, оставил человека умирать на горном склоне. С другой стороны, мы можем с сожалением обратиться к комментарию бывшего исполнительного директора McKinsey & Company, приводящего следующую характеристику профессионалов, востребованных этой компанией: «Реальная борьба идет не за клиентов, а за людские души... И мы ищем для работы сотрудников, которые, во-первых,

ствами. В свою очередь, для высшего менеджмента он стал своего рода библейской притчей, отражавшей их собственное узкое видение. Действительно, на достижение поставленной цели в его подразделении были брошены все программы обучения и тренинги, прекратился найм новых сотрудников, были полностью сокращены исследования и разработки, а в офисах насаждалась холодная атмосфера полицейского государства. В результате на второй год подразделение Харрисона понесло убытки гораздо большие, чем любое другое подразделение. Его люди массово покидали компанию, несмотря на впечатляющие вознаграждения, полученные годом ранее. Он, однако, никого не обучил, чтобы заменить уходящих сотрудников, а в будущем не предвиделось никаких новых продуктов, способных обещать продажи его подразделения.

Эта история иллюстрирует феномен *телеопатии* и демонстрирует, каким образом жизнь бизнеса, подобно политической жизни, может спровоцировать атмосферу, в которой *поощряется* деструктивное поведение. Мы можем легко добавить десяток других подобных историй, основанных на детально описанных кейсах бизнес-организаций.

* Этот кейс, впервые опубликованный в 1983 г., McCoy B. H. 1983. The parable of the Sadhu. *Harvard Business Review* 61 (5): 103–108, оказался настолько удачным, что уже более двадцати лет используется в преподавании этики бизнеса в ведущих школах бизнеса мира. — *Прим. ред.*

очень хитры и сообразительны; во-вторых, находятся в условиях незащищенности и, таким образом, движимы этой незащищенностью; и, в-третьих, проникнуты соревновательным духом» ([Ниеу, 1993, р. 72]). Таким образом, организации страдают телеопатией так же, как и отдельные люди.

В 1977 г. Джон Кракер описал последствия телеопатии в бестселлере под названием «*В разреженной атмосфере*» (*Into Thin Air*), в котором содержался его личный взгляд на трагедию, произошедшую при восхождении на Эверест. Как писал Кракер, «чтобы принять такое решение, человек должен был находиться в необычайной степени ожесточения». Затем он добавил:

К сожалению, индивидуумы, которые, пробиваясь наверх, запрограммированы на игнорирование людских страданий, часто запрограммированы и на пренебрежение сигналами тревоги и надвигающейся опасности. Это определяет суть дилеммы, с которой рано или поздно сталкивается каждый покоритель Эвереста: чтобы преуспеть, вы должны обладать невероятной мотивацией, но если ваша мотивация чрезмерна, вы, скорее всего, погибнете [Kraaker, 1997, р. 233].⁵

Существуют два основных способа, которыми телеопатия проявляет себя в процессе интеллектуального труда и в организациях, основанных на знании. Первый подразумевает ограниченное внимание со стороны интеллектуальных работников и их организаций к их вкладу в общественное процветание. Таково следствие узкой специализации, сосредоточения в большей степени на частях целого, чем на самом целом, и на средствах достижения цели, нежели на цели как таковой. В деловой жизни мы легко говорим о «това-

рах и услугах», но слишком часто работник или рабочая группа весьма далеки от понимания того, являются ли товары «хорошими» и оказывают ли услуги реальную «услугу». * Назовем этот феномен проблемой «ценностного вклада».

Второй способ проявления телеопатии относится не столько к «ценностному вкладу» интеллектуального труда как таковому, сколько к заинтересованным сторонам, на которые оказывает влияние деятельность организации, а также к настолько широкому распределению «ценностного вклада», какое только возможно внутри человеческого общества. Проблемой здесь становится концентрация внимания при управлении интеллектуальным трудом исключительно на акционерах или инвесторах. Ее мы определим как проблему «социальной ответственности». Оба указанных проявления телеопатии относятся не только к отдельным интеллектуальным работникам, но и к целым организациям, по крайней мере, в той степени, в которой организация обладает единой культурой.

Проблема «ценностного вклада»

Первое проявление телеопатии возникает из характерной черты интеллектуального труда, которая, возможно, выступает его атрибутом. Речь идет о тенденции фокусировать внимание работника и организации на специализированных стратегических задачах, без целостного понимания того места, которое занимают эти задачи в более широком социальном контексте. В результате интеллектуальный труд привел к инновациям в пластике, оставив без внимания возможность биодegradации, к иннова-

⁵ Совсем недавно, в мае 2006 г., очередной инцидент на горе Эверест вновь привлек внимание к этой проблеме (см.: [McMorran, 2006]).

* Авторы статьи используют здесь игру слов, основанную на англоязычной терминологии, и, соответственно, придающую тезису большую выразительность: «goods» are good and the «services» really serve. — *Прим. ред.*

циям в пестицидах и фармацевтике — без внимания к сельскохозяйственной и медицинской инфраструктурам менее развитых рынков, и к инновациям в практике целевого маркетинга — без внимания к ее воздействию на жизнь конкретных сообществ.

П. Дракер напоминает, что мы должны задаваться вопросами: «Какую *ответственность* подразумевает знание? Какую ответственность несет интеллектуальный работник, особенно обладающий узкоспециализированными знаниями?». Иоанн-Павел II в *Centesimus*, конкретизируя вопросы Дракера, в свою очередь, отмечает:

Сама по себе экономическая система не содержит в себе критерия, по которому можно безошибочно отличить новые и более высокие формы удовлетворения человеческих потребностей от новых искусственных потребностей, только мешающих формированию зрелой личности. Поэтому крайне необходима огромная работа в сфере образования и культуры, включая обучение потребителей ответственному отношению к использованию принадлежащей им силы выбора, формирование высокого чувства ответственности среди производителей и, особенно, среди представителей средств массовой информации. Кроме того, неизбежным видится вмешательство органов власти... [Centesimus Annus, 1991, 36].⁶

⁶ Иоанн-Павел II в том же контексте добавляет: «Выделяя новые потребности и новые способы их удовлетворения, нужно руководствоваться всеобъемлющим образом человека, который уважает все измерения своего бытия и подразделяет измерения материи и подсознания на внутренние и духовные. Если же, напротив, он обращается напрямую к своим инстинктам, — различными способами игнорируя реальность существования человека как наделенного интеллектом и свободой действий индивида, — тогда могут быть созданы *потребительские позиции* и *стиль жизни*, объективно ошибочные и зачастую разрушающие физическое и духовное здоровье самого потребителя» [Centesimus Annus, 1991, 36].

Мы полагаем, что из приведенного рассуждения следуют серьезные выводы. Проблема «ценностного вклада» должна решаться с помощью выработки единого для работников и менеджеров видения вклада предприятия в «новые и более высокие формы удовлетворения человеческих потребностей». Представляется, что эта идея имплицитно содержится и в опубликованной в *Harvard Business Review* статье Бартлетта и Гошала, предлагающей следующее заключение:

Высшие менеджеры должны превращать контрактных работников экономических структур в преданных членов целенаправленной организации... Цель, — а не стратегия — является причиной существования организации. Определение и четкая формулировка цели должны быть первой обязанностью менеджмента [Bartlett, Ghoshal, 1994].⁷

Интеллектуальные работники и их организации должны в конечном счете, прийти к формированию собственного «ценностного вклада» путем расширения своего восприятия, включая в него «очеловечивание» и своих потребителей (рынков), и самих себя как производителей. Мы считаем, что подобное расширенное восприятие является формой *духовного* сознания. Т. Бауш писал:

Удовлетворение приходит через служение делу, идее, миссии или другим, внешним по отношению к нам самим

⁷ Мы выделяем еще одну, дополнительную идею в работе Чарльза Хэнди: «Организации, так же как индивиды, должны решать, что им нужно делать. Нам необходима философия нового времени, пригодная и для институтов, особенно бизнеса, и для индивидов, которые, слава Богу, больше не являются человеческим ресурсом какого-либо аморфного образования, но считаются личностями, ведущими собственную жизнь» [Handy, 1997, p. xviii].

явлениям; лучшим вариантом при этом выступает наличие цели трансцендентного характера. Каждый из нас обладает правом на чувство собственного достоинства, происходящее из выполнения работы, у которой есть реальная цель. Роль лидера заключается в формулировании этой цели как для неквалифицированного, так и для высококвалифицированного работника или управляющего организацией [Bausch, 1998, p. 235].

Проблема «социальной ответственности»

Второе проявление *телеопатии* тесно связано с первым, хотя, на первый взгляд, кажется весьма отличным от него. Даже когда интеллектуальные работники и их организации отчетливо осознают свой настоящий «ценностный вклад», сохраняются социальные потребности, которые разделение труда оставляет неудовлетворенными. Как можно достичь процветания на уровне отдельных семей и местных сообществ, если интеллектуальные работники и их организации концентрируют усилия исключительно на собственной специфической миссии? Дракер в этой связи излагает следующую позицию:

Необходимо продумать, каким образом сбалансировать две явно противоречащие друг другу потребности. Организации должны со всей компетентностью выполнять ту социальную функцию, ради которой они существуют: школа — ради обучения, больница — ради лечения больных и бизнес — ради производства товаров, услуг или капитала, обеспечивающего защиту от будущих рисков. Но одновременно имеется потребность общества, ожидающего, что эти организации возьмут на себя социальную ответственность — решать проблемы и задачи этого общества. В совокупности эти организации и являются обществом. Возникновение силь-

ного, независимого, компетентного социального сектора — не государственного и не частного — становится, таким образом, ключевой потребностью сообщества организаций. Однако сам по себе этот сектор не является достаточным — организации и государственного, и частного сектора должны принимать участие в этой работе [Drucker, 1994, p. 80].

Дракер осознает тот вызов, с которым сталкиваются интеллектуальные работники и их организации в отношении «социального сектора», и призывает к тому виду восприятия, которого, под давлением обстоятельств, не хватает интеллектуальным работникам и организационным системам.

Мы верим, что интеллектуальный работник и организация, основанная на знании, должны избегать не только проблемы «ценностного вклада», но и любой другой «фиксации», способной заклонить от них более широкую социальную ответственность. Снова процитируем *Centesimus Annus*:

Назначение делового предприятия заключается не просто в извлечении прибыли, оно должно основываться на своей сущности как *сообщества людей*, которые различными путями стараются удовлетворить свои базовые потребности и формируют особую группу, состоящую на службе целого общества. Прибыль является регулятором жизни бизнеса, но не единственным; должны также учитываться *другие человеческие и моральные факторы*, которые в долгосрочной перспективе становятся, по крайней мере, столь же значимыми для деловой жизни [Centesimus Annus, 1991, 35].

Замечание Иоанна-Павла II (своеобразный ответ Дракеру) наводит на мысль, что мы должны избегать *социальных рисков*, порождаемых высокоспециализированным, основанным на знаниях об-

ществом, преодолевать проблему *социального* сознания в дополнение к проблеме *духовного* сознания, отмеченной ранее. При этом необходимо преодолеть эту проблему не только применительно к *индивидуальным* решениям, но и в отношении решений, принимаемых самими *деловыми предприятиями*.

Совесть как духовное и социальное сознание

Антоний ДеМелло — широко известный в Индии священник-иезуит, специалист в области психологии — рассказывает поучительную историю о старательном молодом ученике и его наставнике. Придя к наставнику, ученик спросил: «Можешь ли ты одарить меня своей мудростью? Можешь ли ты сказать мне что-нибудь, что будет вести меня по жизни?» Поскольку у наставника был день молчания, он взял блокнот и написал одно слово — «сознание». Когда ученик увидел слово, он произнес: «Слово слишком короткое. Можешь ли ты его немного расширить?» Тогда наставник забрал блокнот и добавил: «Сознание, сознание, сознание». Ученик спросил: «Да, но что это значит?» Наставник дописал: «Сознание, сознание, сознание означает — сознание» [DeMello, 1990, p. 56].

В серии статей в журнале *New Yorker*, вышедших в 1977 г., политический теоретик и философ Хана Арендт развила идею о «банальной сущности зла» и абсолютной *бездумности* греха, противоречащей нашим, часто драматизированным и предвзятым представлениям. Контекстом замечаний Арендт стали ее размышления об образе мыслей Адольфа Эйхманна, продемонстрированном им во время судебного процесса, прошедшего над ним в Иерусалиме в начале 1960-х гг.:

Сам собой напрашивался вопрос о том, может ли мыслительная деятельность

как таковая, привычка исследовать все, чему суждено произойти, пройти рядом или привлечь внимание, вне зависимости от результатов и специфического содержания деятельности, может ли эта деятельность стать одним из условий, заставляющих людей воздержаться от греха, или даже обусловить отрицательное отношение к нему? Само слово «совесть», во всяком случае, указывает в этом направлении, поскольку оно означает «знать самому», это тип знания, которое реализуется в каждом мыслительном процессе [Arendt, 1977].

Идея Арендт о том, что зло присуще некой разновидности бездумности, основывалась на ее убеждении, что *мышление* (сознание) является *ключом к отношениям не только с самим собой, но и с другими*. Арендт помогла нам понять значение психологической и моральной целостности. Она же предложила ключ к пониманию совести организационного лидерства. Эта совесть подразумевает отказ от «замораживания» нашей человечности перед лицом мощного соблазна поступить некоторым образом, как, например, в случае, когда организационные решения неблагоприятным образом сказываются на жизни людей. Арендт напомнила нам о нашей склонности заменять совесть притворством, когда написала следующие слова:

Клише, заготовленные фразы, приверженность условностям, стандартным нормам выражения и поведения выполняют социально признанную функцию защиты нас от реальности, а значит, действуют против притязаний на наше мыслительное внимание со стороны всех событий и фактов, которые заслуживают его на основании самого своего существования [Arendt, 1977, p. 196].

Присоединяясь к выводам Х. Арендт о *мышлении* и соображениям ДеМелло о *сознании*, мы приходим к пониманию сущности совести как активного фактора

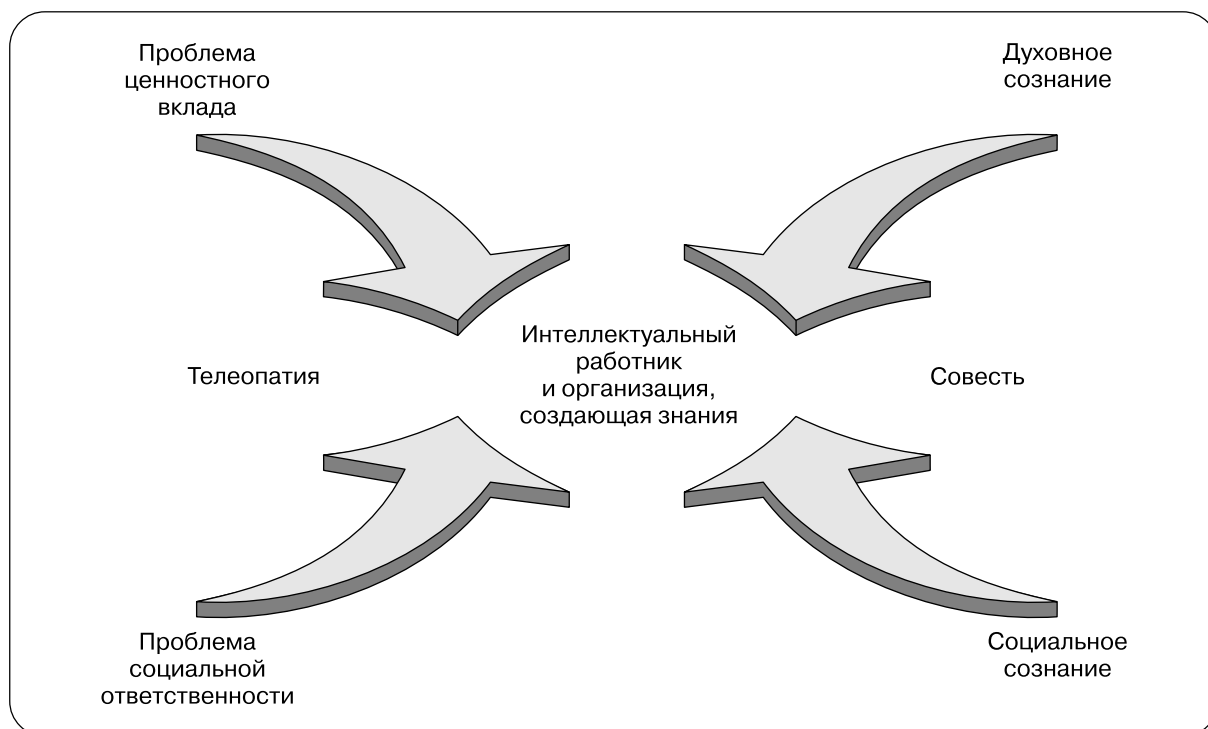


Рис. 1. Телеопатия и совесть: схема взаимодействия

принятия решений, который ни под каким предлогом не должен подменяться притворством. ДеМелло искренне приветствовал бы наблюдения Арендт о том, что «жизнь без мышления в принципе возможна... но она не может быть признана жизнью во всей ее полноте. Люди с отсутствующим мышлением подобны лунатикам» [Arendt, 1977, p. 195].⁸

⁸ Т. С. Элиот (T. S. Eliot) ранее отметил, что мы проводим слишком много времени, «мечтая о системах, настолько совершенных, что никому из нас не придется быть хорошим». Лишь немногие могут жить такими мечтами. Проблема золотого тельца и проблема современного лицемерия в отношении корпоративной совести совершенно идентичны: они *безжизненны* по своей сути, и их законы и диктат не *заменяют* совести, но действительно могут полностью *подавлять* ее. Концепция Арендт и ДеМелло заключается в том, что сущность совести — *сознание*. (Менеджмент, основанный на критериях, подразумевающих оценку «постфактум», усиливает сознание, а узурпирует его. Ценность

Итак, наши выводы по первой части дискуссии (формализованные на рис. 1) заключаются в следующем:

- 1) в эпоху умственного труда и организаций, основанных на знании, необходимо избежание фиксации, рационализации и в конечном счете определенного социального отчуждения;
- 2) избежание этих рисков вызывает к персональной и организационной совести;
- 3) эта совесть характеризуется двумя типами сознания: духовного (в ответ на проблему ценностного вклада) и социального (в ответ на проблему социальной ответственности).

Во второй части статьи описан опыт компании Medtronic, Inc. В третьей части приведены обобщения тех аспектов кейса Medtronic, которые могут пригодиться другим компаниям.

реинжиниринга сомнительна, если он трактуется как добродетель.)

II. КЕЙС MEDTRONIC, INC.

Компания Medtronic является глобальным лидером в области медицинских технологий облегчения боли, восстановления здоровья и повышения продолжительности жизни миллионов людей во всем мире. Имея богатый опыт в лечении сердечно-сосудистых заболеваний (имплантируемые электрокардиостимуляторы и дефибрилляторы), компания обеспечивает широкий ассортимент медицинских приборов и терапевтических услуг. Каждые пять секунд в какой-то точке земного шара продукты или услуги Medtronic спасают человеческую жизнь или улучшают здоровье человека.

Возглавляемая штаб-квартирой в Миннеаполисе (Миннесота, США), компания предоставляет продукты и услуги, ежегодно используемые в лечении 5 млн человек, живущих более чем в 120 странах и страдающих такими заболеваниями, как диабет, неврологические нарушения и сердечно-сосудистые заболевания. В компании работают почти 36 тыс. сотрудников.⁹ Журнал *Fortune* часто называл Medtronic одной из «100 лучших компаний, работающих в Америке».

По состоянию на 28 апреля 2006 г. — конец очередного финансового года, — Medtronic получила доход в размере 11,292 млрд и чистую прибыль в размере 2,256 млрд долл. США. Компания является открытой корпорацией, и ее акции продаются на нью-йоркской фондовой бирже.

Мы считаем, что политика и практика Medtronic могут служить полезной иллюстрацией не только феномена интеллектуальных работников в организации, основанной на знании, но и путей, с помощью которых совесть — в форме духовного и социального сознания — может уменьшать риски, определенные

в первой части статьи, такие как проблема ценностного вклада и социальной ответственности. С начала своего существования Medtronic на практике подтверждала ранее процитированные наблюдения *Centesimus Annus*, согласно которым:

- «решающим фактором» современного капитализма являются интеллектуальный работник и «его способность воспринимать и удовлетворять чужие потребности»;
- «назначение делового предприятия состоит не просто в извлечении прибыли», но лежит в «самом существовании фирмы в качестве *сообщества людей*, которые различными путями стараются удовлетворить свои базовые потребности и которые формируют особую группу, состоящую на службе всего общества»;
- «прибыль является регулятором жизни бизнеса, но... должны также учитываться *другие человеческие и моральные факторы*, которые... становятся, по крайней мере, столь же значимыми для жизни бизнеса».

Происхождение и история компании — Эрл Баккен

В 1931 г., еще будучи ребенком, Эрл Баккен (Earl Bakken) увидел фильмы о Франкенштейне. В этих фильмах доктор Франкенштейн реанимировал существо, используя электричество. С тех пор у Баккена сформировался многолетний интерес к связи электричества с элементами живой природы. В 1949 г. он получил диплом в области электротехники и вместе со сводным братом основал компанию Medtronic с целью ремонта и продаж медицинского электронного оборудования. Все работы компании проводились в гараже для автомобилей. Баккен вспоминает, как мальчиком принимал первое участие в лютеранской

⁹ Данные <http://www.medtronic.com>

церкви и пастор объяснил ему, что «наука сама по себе не является ни хорошей, ни плохой, но важно, каким образом она применяется». Он говорил, что «если следовать по пути научной карьеры, то необходимо использовать науку на благо человечества».

К 1957 г. врачи, практикующие открытые операции на сердце у детей с отверстиями между желудочками сердца, часто рисковали нарушить внутреннюю электропроводимость. В ответ на их запрос Баккен создал первый в мире переносной электрокардиостимулятор. Это изобретение послужило началом создания отрасли, занимающейся имплантацией проактивных электронных устройств, спасающих человеческие жизни. Несколько лет спустя развитие продукта привело к созданию целой линии имплантационных устройств, которые используются людьми всех возрастов и остаются ключевым направлением бизнеса Medtronic.

Миссия Medtronic

В начале 1960-х гг. компания утвердила формулировку своей миссии. Она заключается в следующем:

- вносить вклад в благосостояние человечества путем применения биомедицинской инженерии в разрабатываемых, производимых и продаваемых инструментах или устройствах облегчения боли, восстановления здоровья и увеличения продолжительности жизни;
- направлять рост компании в сферы биомедицинской инженерии, где она демонстрирует максимальную силу и способности; увеличивать человеческий и производственный капитал, способный расширить эти сферы; непрерывно развивать эти сферы путем обучения и ассимиляции знаний; извлекать деятельности в тех областях, где компания не способна вносить уникальный и ценный вклад;
- прилагать все возможные усилия для достижения наивысшей степени надежности и качества продуктов; быть непревзойденным примером для сравнения и признанным образцом преданности, честности, добросовестности и служения обществу;
- получать честную прибыль по текущим операциям, чтобы отвечать по обязательствам, поддерживать рост компании и достигать поставленных перед ней целей;
- признавать личную ценность работников путем предоставления им условий работы, обеспечивающих личное удовлетворение от выполняемой работы, безопасность труда, возможность карьерного роста и участие в успехе компании;
- поддерживать корпоративное гражданство.

В сокращенном виде эта миссия включает в себя шесть ранжированных приоритетов: 1) вклад в благосостояние человечества; 2) концентрированный рост; 3) непревзойденное качество; 4) честную прибыль; 5) личную ценность работников; 6) корпоративное гражданство в тех сообществах, в которых компания ведет свою деятельность. Эти приоритеты имплицитно предупреждают проблемы ценностного вклада и социальной ответственности, упомянутые ранее, и мы считаем, что они обнаруживают типы сознания, необходимые для того, чтобы избежать этих проблем. Первые три из шести элементов миссии относятся прежде всего к проблеме ценностного вклада, выделяя природу вклада компании, ее технологический фокус и первоочередную роль качества в обслуживании ключевой заинтересованной стороны — *пациента*. Эти три элемента олицетворяют *духовное* сознание компании. Последние три из них отно-

сят в первую очередь к проблеме социальной ответственности, олицетворяя социальное сознание компании. Они выделяют обязательства компании по отношению к инвестиционному сообществу, сообществу работников и общему благу каждого сообщества, в рамках которого компания осуществляет свою деятельность.

По прошествии почти 45 лет после своего принятия миссия компании остается неизменной, даже после ухода Баккена.¹⁰

Духовное сознание: ценностный вклад Medtronic

На протяжении практически 60 лет существования компании менеджмент Medtronic признавал потребность каждого сотрудника служить на благо челове-

¹⁰ Справедливо отметить, что иногда проявляется и обратная сторона сильной приверженности сотрудников корпоративной миссии. Глен Д. Нельсон (Glen D. Nelson), бывший вице-председатель Medtronic, указывает, что многие сотрудники сознают очень большой личный вклад в жизнь потребителей, поскольку именно они разработали, произвели, сохранили или продали те или иные продукты. Он подчеркивает, что этот факт отражает огромную силу компании, но также и уровень ее реальных обязательств.

Это становится обязательством в ситуациях, когда у компании возникают проблемы с продуктом. Как говорит Нельсон, «нам очень трудно признать, что мы сделали что-то неправильно. Это подобно маленькой смерти или процессу умирания... Обычно первой ступенью этого процесса становится отрицание, и мы не раз совершали такой поступок... Нам действительно нужно бороться с такого рода реакцией». Он считает, что вера в миссию и интенсивная поддержка этой веры со стороны компании ведут к недооценке Medtronic продуктов и сильных сторон конкурентов. Он усматривает в таком отношении большую опасность.

С точки зрения морали неудача продукта — тяжелый удар. Большинство сотрудников вла-

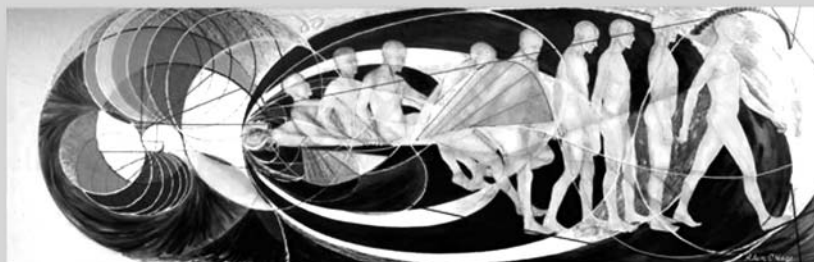
ства путем выполнения своей работы. Существует множество способов, с помощью которых компания побуждает сотрудников почувствовать, каким образом они влияют на жизнь людей, использующих создаваемые или производимые ими продукты:

- *постоянно* акцентируется внимание на гуманитарной составляющей миссии компании;
- на видном месте, на стене бывшего корпоративного комплекса, размещена огромная *фреска, символизирующая* восстановление здоровья (опрокинутая фигура, которая поднимается и движется навстречу здоровью)¹¹ (рис. 2);
- вскоре после принятия на работу председатель, президент или другой представитель высшего менеджмента компании дарят каждому сотруднику *медальон* с изображением «поднимающейся фигуры» на одной стороне и словами миссии компании — на другой стороне (рис. 3);
- каждый год, в конце декабря, на *корпоративном празднике* пять или шесть пациентов в сопровождении врачей рассказывают сотрудникам, как усилия работников Medtronic изменили их жизнь.¹² Их искренняя благодарность

деют акциями компании. Нельсон считает, что негативные финансовые последствия падения рыночной цены акций, *вкуне* с ощущением собственной неадекватности, могут привести к значительному стрессу. Это обстоятельство заставляет сотрудников очень недоверчиво относиться к новым возможностям своей работы (см.: [Holloran, 1991]).

¹¹ Фреска существует до сих пор, но здание ныне называется CRDM-West, the Griffin Auditorium.

¹² Примером тому могут служить слова одной пациентки, произнесенные на празднике в 1994 г., о ней самой и ее сестре-близнеце, как о носителях кардиоимплантантов Medtronic: «Каждый из Вас должен уходить с праздника с легким сердцем, потому что Вы поддерживаете



To contribute to human welfare by application of biomedical engineering in the research, design, manufacture and sale of instruments or appliances that alleviate pain, restore health and extend life.

Рис. 2. Фреска, художественно интерпретирующая основное положение миссии Medtronic

усиливает значимость работы сотрудников Medtronic. Как подчеркивал Баккен, «мы хотим вознаграждать сотрудников возможностью видеть, как пациенты восстанавливают свое здоровье»;

- в некоторых зданиях компании есть *комната для медитации*, где работники могут спокойно отдохнуть от рабочего стресса;
- *программа глобального лидерства Medtronic (Medtronic Global Leader Program)* проводится каждый год и разделена на три части, каждая продолжительностью в неделю: «*Раскрытие личного лидерства*» (*Discovering Personal Leadership*), «*Опыт глобального лидерства*» (*Experiencing Global Leadership*) и «*Лидерство в достижении результатов*» (*Pursuing Results Leadership*). Ключевой частью программы выступают формулирование личного мнения и совмещение ценно-

наши жизни. С каждым отскерокопированным документом, каждой очищенной от мусора корзиной, каждым отполированным дефибриллятором Вы изменяете нашу жизнь».

стей. Операционный директор (Chief Operating Officer) компании одновременно является исполнительным директором и «ведущим» программы, а участникам предоставлена возможность во время проведения программы пообщаться по любому вопросу с СЕО и всеми членами исполнительного и операционного комитетов компании. Каждый семинар посещают около 30 директоров и вице-президентов компании (из примерно 800 директоров и 250 вице-президентов), и хотя курс обучения не уделяет особенного внимания «духовным» размышлениям, в нем раскрываются вопросы *призвания* и взаимодействия личных ценностей с *миссией Medtronic*;

- Арт Коллинз (Art Collins), действующий председатель и СЕО компании, так резюмирует свое отношение к духовному сознанию на рабочем месте: «Миссия описывает „стандарт поведения“ для всей организации. Она говорит об *ощущении своего назначения и о наборе ценностей* для руководства нашими повседневными действиями.



Рис. 3. Медальон Medtronic. Лицевая сторона: «Когда жизнь зависит от медицинских технологий». Обратная сторона: «Вклад в благосостояние человечества посредством применения биомедицинской инженерии для облегчения боли, восстановления здоровья и увеличения продолжительности жизни»

Это — базовые этические принципы компании»;

- миссия часто играет существенную роль в решениях менеджмента и Совета директоров по вопросам поглощений или продажи подразделений компании.

Социальное сознание: вознаграждение работников и социальный пакет Medtronic

«Medtronic предлагает весьма конкурентоспособную, всеобъемлющую программу вознаграждения, но не она главным образом привлекает новых сотрудников, — отмечает Джанет Фиола (Janet Fiola), старший вице-президент по управлению персоналом. Люди приходят в поиске цели, или смысла, и наша миссия дает им этот смысл. По результатам нашего внутреннего опроса 93% сотрудников чувствуют, что их работа поддерживает миссию Medtronic. Она помогает изначально привлекать и удерживать сотруд-

ников. Мы придерживаемся очень строгого процесса найма, — продолжает она. — Мы хотим привлечь людей, чья основная мотивация в отношении Medtronic заключается в поиске цели, где вознаграждение является вторичным. Люди ищут от жизни большего, нежели деньги».

Компания предлагает своим сотрудникам широкое разнообразие программ вознаграждения и вариантов социального пакета. Кроме денежного вознаграждения и системы поощрительных вознаграждений, система включает: медицинское страхование; стоматологические услуги; гибкие счета расходов, используемые в Соединенных Штатах для того, чтобы до отчисления налоговых платежей откладывать деньги на взносы в медицинское и стоматологическое страхование; выплату зарплаты в случае временной нетрудоспособности; страхование жизни и планы пенсионного обеспечения. Система вознаграждений была недавно пересмотрена, определенные изменения вносились с целью поддержания

конкурентоспособного позиционирования компании в отношении социального пакета. Также существует несколько планов, которые предусматривают участие сотрудников во владении акциями компании:

- дополнительный план пенсионного обеспечения позволяет сотруднику вкладывать в акции компании до 75% дохода. Medtronic обеспечивает от 0,5 до 1,5 долл. на каждый вложенный доллар вплоть до 6% выплат. Размер вклада основывается на ежегодно публикуемых целевых показателях деятельности. Сотрудник может внести наличные деньги в одну или несколько из одиннадцати альтернатив, управляемых крупным открытым взаимным фондом компании. В последнее десятилетие выплаты компании по вкладам в среднем составляли 0,74 долл. на каждый вложенный сотрудником доллар. Участникам предоставляется одиннадцать инвестиционных альтернатив для выбора направления инвестирования и выплат компании. Среди вариантов инвестиций есть и взаимный фонд акций компании;
- план приобретения акций для сотрудников позволяет покупать акции Medtronic со скидкой путем вклада в течение года от 2 до 10 % дохода сотрудника. В конце каждого календарного квартала сотрудник может забрать свой вклад либо приобрести акции по цене в 85% от рыночной стоимости на последний день квартала. В годы подъема роста рынка это приносит ощутимую выгоду.

Все эти планы нацелены на поддержку пятой составляющей миссии Medtronic — веры в то, что важным фактором является разделение успеха компании с ее сотрудниками. В настоящее время средний пенсионный счет составляет 90 тыс. долл., а все пенсионные счета в совокупности — более 2 млрд долл.

Социальное сознание: условия труда и развитие сотрудников Medtronic

Большинство сотрудников работают 40 часов в неделю, им гарантированы выходные в восемь праздничных дней и еще четыре дня, выбираемых персонально. Срок отпуска варьируется от двух до пяти недель, в зависимости от стажа работы в компании. Кроме того, каждый пятый год работы (5, 10, 15 и т.д.) избранные сотрудники получают «юбилейную» бонусную неделю отпуска, которая может быть использована в течение этого года. Сотрудники имеют право на получение дополнительных оплачиваемых отпусков по болезни, включая отпусков по уходу за членами семьи, или отгулов по личным причинам, которые могут составлять до 4% фактически отработанных часов. (По усмотрению руководства возможна оплата периода, превышающего эти 4%). В соответствии с напоминанием Иоанна-Павла II о том, что, наравне с получением прибыли бизнес должен быть «сообществом людей», которые различными путями стараются удовлетворить свои базовые потребности», Medtronic предприняла следующие меры:

- компания заключила контракты с несколькими профессиональными организациями, которые обеспечивают уход за легко заболевшими детьми, когда родителям нужно работать. Такая поддержка доступна на сумму до 5 тыс. долл. на ребенка;
- существует обширная программа помощи в обучении, по которой многие сотрудники получают дипломы среднего и высшего образования. Также предлагается ограниченное количество стипендий с целью стимуляции академических успехов детей сотрудников;
- создана программа помощи сотрудникам Medtronic, направленная на оказание помощи сотрудникам и их

семьям путем личного консультирования, индивидуального развития и разрешения конфликтов. Кратковременная помощь оказывается конфиденциально, с привлечением обширной сети профессионалов, внешних по отношению к компании;

- создан *комитет мероприятий Medtronic*, являющийся добровольной организацией сотрудников, которые координируют социальные и развлекательные мероприятия, включая пикники, детские праздники, спортивные команды, групповые путешествия и льготные билеты на развлечения;
- создана *программа здорового образа жизни*, направленная на оказание помощи в развитии и поддержании здоровья и спортивной формы и фокусирующаяся на повышении осведомленности о факторах риска для здоровья. Компания содержит фитнес-центры, где занимается большое количество сотрудников, проводятся бесплатные обследования, а также существуют другие программы, созданные для помощи сотрудникам и зависящим от них людям в поддержании здорового образа жизни.

Компания стремится к тому, чтобы получаемые выгоды были одинаковыми для всех ее сотрудников. Однако различия в обычаях, налоговом законодательстве и размерах рабочей группы приводят к некоторым локальным вариациям.

Социальное сознание: прислушиваясь к мнению сотрудников

Раз в два года Medtronic проводит опрос своих сотрудников по всему миру, для того чтобы произвести общую оценку степени их удовлетворенности, получить обратную связь сотрудников по отношению к менеджменту, условиям ра-

боты и компании Medtronic в целом, а также обеспечить инструмент оценки прогресса и улучшения эффективности. Последний опрос проводился осенью 2004 г., было получено 25 137 ответов на 64 вопроса (опросом было охвачено 85% сотрудников компании по всему миру).

В опросе были представлены следующие категории: высший менеджмент, непосредственный начальник, корпоративное гражданство, миссия и стратегия, фокус на потребителе, нормирование труда, оценка сотрудников, обучение, развитие сотрудников, общая удовлетворенность, командная работа, вовлеченность и операционная эффективность.

Независимая организация, проводившая оценку, рекомендовала компании рассматривать в качестве «сильных сторон» те пункты, по которым 65% сотрудников и более отозвались положительно и менее 20% — отрицательно. «Возможностями для улучшения» были названы те пункты, по которым менее 50% сотрудников отозвались положительно и 20% и более — отрицательно.¹³ На утверждение «Учитывая все факторы, я удовлетворен компанией Medtronic

¹³ Первые четыре утверждения по количеству голосов таковы: «Я четко понимаю миссию Medtronic» (95% — положительно); «Моя работа поддерживает миссию Medtronic» (93% — положительно); «Миссия Medtronic сочетается с моими личными ценностями» (89% — положительно); «Я с гордостью рассказываю о том, что работаю в Medtronic» (84% — положительно). Среди последних четырех утверждений по количеству голосов следующие: «Во время работы нам говорят о грядущих изменениях достаточно своевременно, чтобы к ним подготовиться» (27% — отрицательно); «В настоящее время я выполняю официальный индивидуальный план развития (Individual Development Plan, IDP), лично согласованный с моим непосредственным начальником» (27% — отрицательно); «Я получаю справедливое вознаграждение за

как местом работы» 81% сотрудников ответили положительно, 13% — нейтрально, 6% — отрицательно. Выдающимся достижением было то, что 95% сотрудников Medtronic ответили, что совершенно ясно понимают миссию компании.

На утверждение, касающееся наличия стрессов на работе и дома — «Моя организация позволяет мне сохранять существенную гибкость, чтобы уравнивать обязательства по отношению к работе и семье» — 67% сотрудников ответили положительно, 15% — нейтрально, 16% — отрицательно.

Применительно к высшему менеджменту было сформулировано три утверждения. На первое утверждение — «В своих словах и действиях высший менеджмент демонстрирует свою преданность миссии Medtronic» — 69% сотрудников ответили положительно, 23% — нейтрально, 8% — отрицательно. На второе утверждение — «Высший менеджмент ведет честную и этичную бизнес-практику» — положительно ответили 69%, нейтрально — 21%, отрицательно — 9%. На третье — «Высший менеджмент моей организации способен справляться с трудностями, с которыми мы сталкиваемся» — положительно ответили те же 69%, нейтрально — 20%, отрицательно — 11%.

Социальное сознание: прибыль инвесторов

Доходы Medtronic за последний финансовый год, закончившийся в апреле 2006 г., составили 11,292 млрд, а прибыль после уплаты налогов — 2,256 млрд долл. США. Она вошла в первые 250 американских компаний списка «For-

свою работу» (26% — отрицательно); «Я удовлетворен своей вовлеченностью в процесс принятия решений, которые меня касаются» (23% — отрицательно).

tune 500». Около 20% прибыли после уплаты налогов было направлено на выплату дивидендов по обычным акциям.

Социальное сознание: вклад Medtronic в сообщества

Medtronic старается улучшать условия жизни сообществ в глобальном масштабе, размещая свои операции на развивающихся рынках (и таким образом обеспечивая продукты и занятость), с одной стороны, и внося вклад в сообщества, в рамках которых она уже реализует собственную деятельность, — с другой стороны.

Более 35 лет Medtronic осуществляет значительные производственные операции в Пуэрто-Рико. Лояльная, производительная рабочая сила здесь оценивается менеджментом компании в качестве основного актива человеческих ресурсов. Компания продолжает расширять производство и дистрибьюцию продуктов на менее развитых рынках. Для местного рынка в Индии осуществляется сборка оксигенаторов для открытой сердечной хирургии, а в Китае — сборка имплантационных электрокардиостимуляторов. На этих рынках для компании приемлемо снижение размера прибыли, но не уровня качества продуктов и услуг.

Более сорока лет назад Medtronic решила организовать благотворительную программу. Эти усилия прилагались с серьезным намерением следовать одной из «заповедей» миссии: «Поддерживать корпоративное гражданство».

Компания приводит следующие причины организации целенаправленной деятельности в области корпоративного гражданства в местных сообществах: «Мы отдаем, поскольку верим, что разделение ресурсов с местными сообществами является правильным. Работа в сотрудничестве с нашими сообществами,

мы выполняем возложенное на себя обязательство и помогаем людям вести здоровый и продуктивный образ жизни. Среди всех наших усилий высшим приоритетом остаются программы помощи неполноценным в социально-экономическом отношении людям... Как компания, мы постоянно отдаем 2% нашей внутринациональной прибыли до вычета налогов сообществам, в которых осуществляем свою деятельность.¹⁴ Иллюстрируя это обязательство, можно отметить, что:

- на финансовый год, закончившийся 30 апреля 2005 г., общая сумма пожертвованных средств составила 48,5 млн долл., причем 74% этой суммы было выделено наличными деньгами и 26% — пожертвованными продуктами. За многие годы своего существования компания вложила в развитие местных сообществ по всему миру свыше 220 млн долл.;
- для стимулирования личных добровольных усилий сотрудников организациям, в которых они оказывают помощь более 40 часов личного времени в течение 12-месячного периода, делается пожертвование в размере 500 долл.;
- когда сотрудник делает финансовый вклад в образовательное учреждение, компания дополняет его пожертвование на сумму до 7 тыс. долл. в год;
- работая с неприбыльными международными благотворительными организациями, бизнес-подразделения компании по всему миру обеспечивают продуктами Medtronic людей, находящихся в неблагоприятных социально-экономических условиях;
- компания служит глобальным интересам с помощью международных комитетов. Они занимаются управлением благотворительными программами

в Канаде, Европе, Средней Азии, Африке и Индии.

На наш взгляд, деятельность Medtronic демонстрирует и духовное, и социальное сознание (рис. 4). Поскольку компания систематически обращается к обеим проблемам ценностного вклада и социальной ответственности, она демонстрирует, по словам Иоанна-Павла II, что кроме прибыли существуют «*другие человеческие и моральные факторы*, которые в долгосрочной перспективе станут, по крайней мере, столь же значимыми для жизни бизнеса».

Деятельность Medtronic обеспечила интеллектуальным работникам благодарный труд, возможность служить людям и получать справедливое финансовое вознаграждение. Культура компании является транснациональной, и она несет ее работникам во всем мире христианское чувство удовлетворения от причастности к большому, публичному, прибыльному предприятию. В таких условиях интеллектуальный труд становится работой Духа, что отражено еще в *Катехизисе Католической церкви (2428)*: «Каждый должен относиться к своей работе как к источнику средств существования для себя и своей семьи, и как к способу служения человеческому обществу».

III. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА MEDTRONIC, INC. ДРУГИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ

Не все компании, подобно Medtronic, напрямую связаны с улучшением человеческой жизни. Не все компании обладают теми ресурсами, которыми располагает Medtronic, для развития сотрудников и вклада в местные сообщества. Тем не менее существуют определенные характеристики деятельности Medtronic по институционализации духовного и социального сознания, которые, на наш

¹⁴ См.: <http://www.medtronic.com>

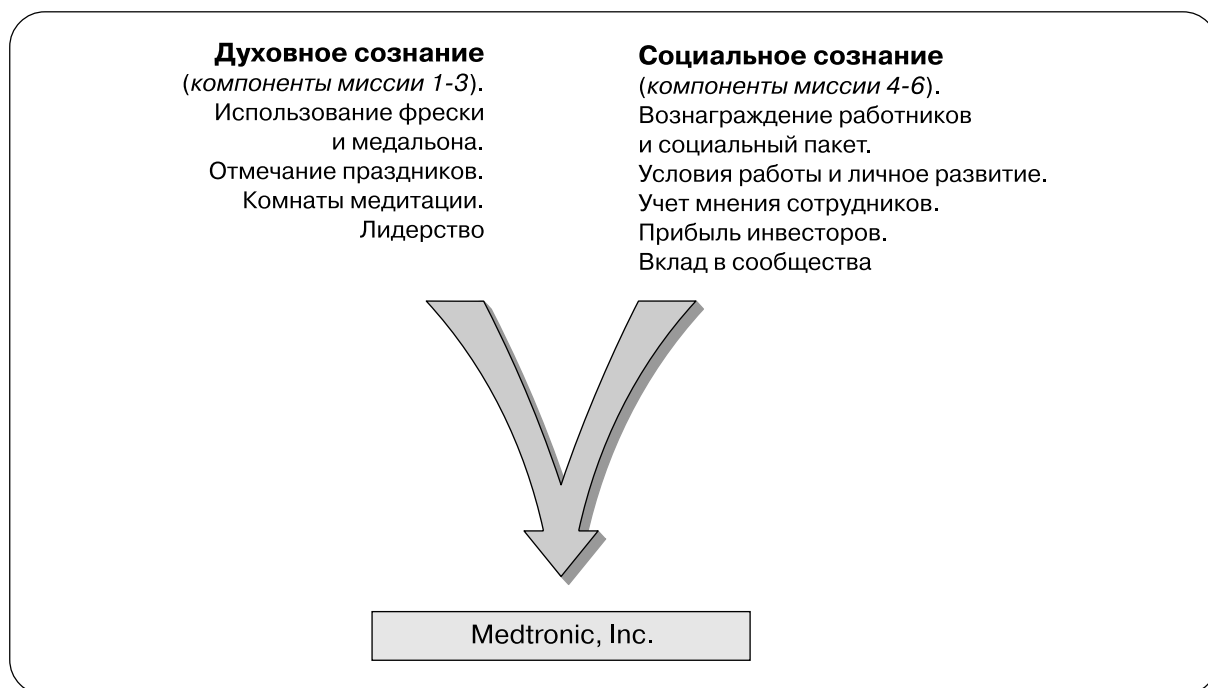


Рис. 4. Обобщение духовных и социальных компонентов миссии

взгляд, могут быть обобщены для многих, если не для всех, организаций, основанных на знании. В этой части статьи мы выделим эти характеристики.

К. Годпастер определил три императива, которым должны следовать компании с серьезными намерениями интегрировать этическое сознание в свою деятельность. Он определяет их как *ориентирование, институционализацию и поддержание* корпоративной совести. Эти императивы, наряду с двумя проблемами, с которыми сталкиваются работники умственного труда и их организации — проблемой ценностного вклада и проблемой социальной ответственности, — представляют собой основу для обобщения политики и деятельности, проиллюстрированных кейсом Medtronic, Inc. Несмотря на то что специфика реакции компаний на эти проблемы зачастую будет различной, в табл. 1 приведены некоторые характеристики, которые, возможно, окажутся общими. Все

они предполагают постоянное лидерство со стороны менеджмента, реализуемое сменяющимися друг друга СЕО, пользующимися мощной поддержкой и контролируемым независимым, вовлеченным в достижение указанной цели Советом директоров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нашей целью в данной статье было рассмотрение идей Питера Дракера и Иоанна-Павла II, касающихся значения интеллектуальных работников и организаций, базирующихся на знании. На основе этих идей, используя релевантный кейс компании Medtronic, Inc, мы разработали набор рекомендаций по развитию и духовного, и социального сознания. Основанный на знаниях глобальный бизнес XXI в. как никогда ранее требует внимания к ценностному вкладу и социальной ответственности. Мы не мо-

Таблица 1

Обобщения на основе кейса Medtronic, Inc.

<i>Корпоративная совесть</i>	<i>Духовное сознание</i>	<i>Социальное сознание</i>
Contra: Телепатия	Re: Ценностный вклад	Re: Социальная ответственность
<i>Ориентирование</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение бизнеса в гуманитарных терминах: миссия • Символизация ценностного вклада (см., напр., рис. 2–3) • Придание особого значения миссии в глазах новых сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение ключевых заинтересованных сторон в дополнение к акционерам • Решения по распределению рабочих мест и созданию продуктов или услуг, доступных для менее развитых рынков
<i>Институционализация</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярное поощрение ценностного вклада (например, на праздниках) • Аудит сотрудников в отношении ценностного вклада (например, регулярные опросы сотрудников) • Место для размышления о ценностном вкладе (например, комната для медитаций) 	<ul style="list-style-type: none"> • Внимание к справедливому вознаграждению сотрудников, получаемым выгодам и условиям труда • Аудит факторов социальной ответственности сотрудников • Предоставление сотрудникам возможности личного и семейного развития
<i>Поддержание</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Отступление от развития лидерства в пользу укрепления миссии, ценностей и культуры • Осторожность в принятии решений о найме и повышении • Планирование поглощений и правопреемственности в соответствии с миссией 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярное вовлечение сотрудников в благотворительность • Поддержка сотрудников в получении образования • Моделирование лидирующими специалистами социальной ответственности

жем подобрать более яркого примера обобщения этой необходимости, чем цитата из книги [Carter, 1988], в которой автор размышляет над глубокой связью между духовным и социальным сознанием:

Восстановление нашей *социальной корректности* и, соответственно, спасение цивилизации требует понимания сущности трансцендентного — выраженного или не выраженного эксплицитно в религиозных терминах. Эта задача потребует достижения с помощью других той тишины, в которой мы сможем уловить наше внутреннее дыхание и воспользоваться нашей мо-

ральной опорой, помня, чем мы владеем в мире и кому мы обязаны... и помня, что одной из наших обязанностей является простая благодарность за дары жизни и наших человеческих братьев. Иногда возникает потребность в физическом пространстве, в котором мы можем обрести мир и спокойствие, поэтому таким возмутительным является тот факт, что большинство наших церквей закрыто большую часть недели. Именно поэтому отдельная часть местного бюджета должна быть направлена на финансирование библиотек, музеев и парков — мест, где мы можем разделить тишину с нашими согражданами [Carter, 1998, p. 288].

ЛИТЕРАТУРА

- Arendt H. 1977. Thinking. *The New Yorker* (November 21): 65–140; (November 28): 135–216; (December 5): 135–216.
- Bartlett C., Ghoshal A. 1994. Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review* 71 (3): 79–88.
- Bausch T. E. 1998. *Insights on Leadership*. Wiley: N. Y.
- Carter S. L. 1988. *Civility: Manners, Morals, and the Etiquette of Democracy*. Basic Books: N. Y.
- DeMello A. 1990. *Awareness*. Doubleday: N. Y.
- Drucker P. 1994. The age of social transformation. *The Atlantic Monthly* (November): 53–80.
- Handy Ch. 1997. *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism — A Quest for Purpose in the Modern World*. Broadway Books: N. Y.
- Holloran T. E. 1991. *Earl E. Bakken — Medtronic and its Mission*. University of St. Thomas, Graduate School of Business Case, Minneapolis, MI.
- Huey J. 1993. How McKinsey does it. *Fortune* (November 1).
- John Paul II. 1991. *Centesimus Annus*.
- Goodpaster K. 2007. *Conscience and Corporate Culture*. Blackwell Publishers (in press).
- Krakauer J. 1997. *Into Thin Air*. Anchor Doubleday: N. Y.
- McMorran S. 2006. Hillary rips climbers who left dying man. *Associated Press* (May 25).
- Werhame P. H., Freeman R. E. (eds.). 1998. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Blackwell Publishers: Malden, MA.
- Whyte D. 1996. *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. Currency: N. Y.

Статья поступила в редакцию
10 ноября 2006 г.