

Публикация  
Отдела  
Знаний IFC по  
корпоративному  
управлению

# Споры в совете директоров

Как управлять хорошим, пережить плохое  
и предотвратить ужасное

Практическое пособие для директоров



© Copyright 2015. Все права защищены

**International Finance Corporation**

2121 Pennsylvania Avenue, NW,  
Washington, DC 20433

**Centre for Effective Dispute Resolution**

International Dispute Resolution Centre  
70 Fleet Street  
London EC4Y 1EU

Выводы, толкования и заключения, изложенные в данной публикации, не являются выводами, толкованиями и заключениями Международной финансовой корпорации (IFC) и/или Центра эффективного разрешения споров (CEDR), и их дочерних организаций, или членом советов директоров, или стран, которые они представляют. IFC и CEDR не гарантируют точность данных, включенных в эту публикацию, и не несут ответственности за последствия их использования.

Содержание этой работы защищено авторским правом. IFC и CEDR поощряют распространение этой публикации и дают разрешение пользователям этой работы на копирование ее частей для своего личного некоммерческого использования, без права перепродажи, перераспределения или создания производных материалов на ее основе. Любое другое копирование или использование этой работы требует письменного разрешения Международной финансовой корпорации.

Для получения разрешения на копирование или переиздание просим направлять соответствующие запросы с полной информацией по следующему адресу:

Международная финансовая корпорация  
Для отдела разрешений Всемирного банка  
Office of the Publisher  
1818 H Street, NW  
Washington, DC, 20433

Все запросы о правах и лицензиях, в том числе вспомогательных правах, следует направлять по адресу:

Международная финансовая корпорация  
Office of the Publisher  
World Bank  
1818 H Street, NW  
Washington DC, 20433  
Or, fax (202) 522-2422

# СПОРЫ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Как управлять хорошим, пережить плохое и предотвратить ужасное

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ.....	4
Споры могут подвергнуть компанию риску.....	4
Определение споров в корпоративном управлении.....	6
Таблица самооценки и прогрессивная матрица в разрешении споров в корпоративном управлении.....	6
1. ОПРЕДЕЛИТЕ РОЛЬ РУКОВОДСТВА И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.....	8
2. ВНЕДРИТЕ УПОРЯДОЧЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ.....	10
3. ОБЕСПЕЧЬТЕ НАДЛЕЖАЩИЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ.....	14
4. ПООЩРЯЙТЕ КУЛЬТУРУ СОВЕТА, СПОСОБСТВУЮЩУЮ ЭФФЕКТИВНОМУ ВЕДЕНИЮ ДИСКУССИЙ, СПОРОВ И РАССУЖДЕНИЙ.....	16
5. ВЫЙДИТЕ ИЗ КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛА, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ.....	19
Оценки совета директоров.....	20
Выездные мероприятия совета директоров.....	20
6. ПРИМЕНЯЙТЕ НАВЫКИ И ТЕХНИКИ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ.....	22
Эффективное общение.....	22
Уважение культурных особенностей.....	26
Построение консенсуса.....	26
Управление эмоциями.....	27
Выражение конструктивного несогласия.....	27
7. ВНЕДРЯЙТЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ В КУЛЬТУРУ И ПРАКТИКУ КОМПАНИИ.....	30
Преимущества альтернативного разрешения споров при разрешении споров в корпоративном управлении.....	30
Кто должен управлять процессом разрешения споров?.....	33
Полезные документы.....	34

## Вставки

<b>0.1.</b> Выдержки из ответов, полученных в рамках опроса CEDR-IFC .....	5
<b>1.1.</b> Роль и обязанности совета директоров .....	9
<b>2.1.</b> Правила Роберта и их нарушение .....	11
<b>3.1.</b> Ознакомительные документы .....	15
<b>4.1.</b> Факторы, которые необходимо учесть при выдвижении директоров .....	17
<b>4.2.</b> Роль председателя .....	18
<b>6.1.</b> Оценка навыков межличностного общения совета директоров .....	28
<b>6.2.</b> Техники разрядки споров в совете директоров .....	29

## Рисунки

<b>5.1.</b> Выездные мероприятия совета директоров .....	21
<b>6.1.</b> Важные навыки межличностного общения .....	24
<b>7.1.</b> Альтернативное разрешение споров .....	31

## Таблицы

<b>0.1.</b> Самостоятельная оценка и прогрессивная матрица в сфере разрешения споров КУ .....	7
<b>6.1.</b> Лестница навыков разрешения конфликтов .....	23
<b>7.1.</b> Сравнение медиации, арбитража и судебного процесса .....	32
<b>7.2.</b> Набор навыков миротворца .....	33
<b>7.3.</b> Документы, способствующие внедрению APC .....	35

# ВВЕДЕНИЕ

Динамичный совет директоров стремится стимулировать обмен идеями, выявлять ключевые проблемы, рассматривать альтернативы и принимать информированные решения. А для этого необходимы обсуждения и дебаты. Но эти позитивные процессы иногда могут превратиться в разногласия между членами совета директоров, которые следует решать быстро и ко всеобщему удовлетворению, ибо они могут перерасти во враждебные споры, подрывающие эффективность совета директоров и работу компании.

В этой работе описываются ключевые шаги, которые может предпринять совет директоров для снижения влияния споров и, что еще лучше, для минимизации риска возникновения споров. Предполагается, что работа служит сопровождающим и посттренинговым материалом для курса под названием "Управление спорами и трудными переговорами в совете директоров". Этот интерактивный курс для совета директоров был разработан Группой корпоративного управления IFC совместно с Центром эффективного разрешения споров (CEDR). Он был создан с целью помочь директорам понять природу конфликтов и стили разрешения конфликтных ситуаций в совете директоров и включает в себя сценарии сложных ситуаций, с которыми часто сталкиваются директора в ходе работы. Курс предлагает советы и практические рекомендации: как вести трудные переговоры; как справиться с попытками уклониться от спора и с сильными эмоциями; как обращаться с вопросами статуса; и как пробить тупиковое положение – а также как применять все эти навыки, в частности, в контексте совета директоров.

Эта публикация также может быть использована как самостоятельное руководство для советов директоров. Хотя сам тренинг в основном сосредоточен на индивидуальном развитии межличностных навыков, относящихся к широкому контексту, данная публикация также рассматривает совет директоров как коллективный орган, которому необходимо культивировать способность эффективно управлять спорами – начиная с внедрения надлежащих политик и практик корпоративного управления.

Рекомендации в публикации ориентированы на одноуровневый совет директоров, но описанные в ней принципы можно легко адаптировать к различным структурам советов директоров.

Данная работа создана на основе издания IFC "Решение споров в корпоративном управлении"<sup>1</sup> и внутреннего "Пособия для совета директоров". Кроме большого количества людей, сделавших свой вклад в эти публикации, IFC и CEDR хотели бы поблагодарить следующих коллег, рецензентов и участников: Амиру Эль Саида Агаг (IFC), Фила Армстронга (IFC), Филиппа ТН Ко (Mah-Kamariyah & Philip Koh), Мэри Джо Ларсон (независимый консультант), Мэгги Перо (IFC), Алана Рудника (Masters-Rudnick & Associates, LLC) и Олли В. Виртанен (Virtanen Associates Oy).

**Целью программы IFC по разрешению споров в корпоративном управлении**<sup>2</sup> является вооружить совет директоров знаниями, навыками и инструментами управления и разрешения споров в корпоративном управлении и ведения сложных дискуссий в совете директоров. Программа имеет двойную цель: 1) снижение негативного влияния споров на репутацию и деятельность компании и 2) повышение качества и эффективности обсуждений в совете директоров. Данная программа объединила усилия специалистов по корпоративному управлению и экспертов по альтернативному разрешению споров (АРС), которые вместе разрабатывают учебные методические пособия и тренинговые продукты, а также сопровождают их внедрение.

**CEDR** – некоммерческая организация,<sup>3</sup> пропагандирующая способы более эффективного разрешения споров и управления конфликтами. Его инновационные инициативы помогают признать необходимость повышения эффективности лидерства в сотрудничестве и диалоге, а также предоставляют инструменты для достижения этих целей. Центр эффективного разрешения споров (CEDR) является крупнейшей в Европе независимой службой Альтернативного разрешения споров и ведущим тренером по ведению переговоров и управлению конфликтами. Он также консультирует госорганы многих стран мира по вопросам реформирования гражданского правосудия и помогает предприятиям разрабатывать системы управления конфликтами.

---

<sup>1</sup> Глобальный форум по вопросам корпоративного управления, *Пособие 4: Разрешение споров в корпоративном управлении* (Вашингтон, Округ Колумбия, МФК, 2011 г.).

<sup>2</sup> См. [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance).

<sup>3</sup> См. [www.cedr.com](http://www.cedr.com)

# КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Разногласия в зале заседаний совета директоров неизбежны, особенно тогда, когда в состав совета входят независимо мыслящие, образованные и не скрывающие своих убеждений директора, которые вкладывают свои знания и талант в построение будущего компании. Хороший совет директоров состоит из различных групп индивидов, рассматривает и обсуждает широкий спектр вопросов, и имеет целью достижение консенсуса при принятии решений; ничьи взгляды не превалируют сто процентов времени. Совет директоров, где никто никогда не спорит или где все всегда соглашаются, скорее всего, неэффективный совет, который не выполняет свою функцию следить и не заботится об интересах компании. Тем не менее, если на разногласия в совете директоров не обращать должного внимания, они могут быстро стать достоянием общественности, а это может иметь серьезные долгосрочные последствия для компании и ее ключевых партнеров.

## Споры могут подвергнуть компанию риску

В 2013 году CEDR и Группа корпоративного управления IFC провели глобальный опрос 191 директоров и членов советов директоров, чтобы узнать об их опыте и отношении к спорам в зале заседаний совета директоров.<sup>4</sup> Результаты показали, насколько значительное влияние могут иметь споры в совете директоров на сами организации, и с какими трудностями сталкиваются отдельные члены этих советов при попытке их разрешить (см. Вставку 0.1). Ниже приведены некоторые результаты опроса:

- Значительная часть (29,6%) респондентов на собственном опыте убедились, что споры в зале заседаний отрицательно влияют на выживание организации.
- 42,8% респондентов сообщили, что конфликт уменьшил уровень доверия среди членов совета директоров.
- Самыми распространенными предметами споров являются "финансовые, структурные или процедурные вопросы организации", за которыми следуют "личное поведение и отношение директоров".
- Споры чаще всего разрешаются посредством внутренних переговоров (61,2%) или внутренней медиации (25,2%).
- 67,2% респондентов сообщили, что они столкнулись с нерешенными вопросами; 15,6% сообщают, что конфликты не разрешаются "часто", а другие 11,0% сообщают, что проблемы "часто" решаются таким образом, чтобы "избежать конфликта и не обращать на проблему внимания".
- Респонденты говорят, что чаще всего наиболее усложняющим фактором при разрешении споров являются "моменты, связанные с управлением эмоциями участвующих в споре лиц", и это был второй среди самых сложных факторов после "конкурирующих группировок в совете директоров".
- Респонденты крайне заинтересованы в посещении тренинга по управлению личностными факторами, судя по тому, что 74,8% участников опроса назвали тренинг по "умению взаимодействовать с различными типами личностей" очень полезным.
- По вопросу, какие навыки респонденты хотели бы получить, ответы разделились по гендерному признаку: женщины намного больше заинтересованы в тренинге по переговорным навыкам, в то время как мужчины больше нацелены на тренинг по взаимодействию с различными типами личностей.

---

<sup>4</sup> Публикация Отдела знаний IFC о корпоративном управлении, *Конфликты в опросе среди членов совета директоров - Результаты и анализ* (Вашингтон, Округ Колумбия: МФК и ЦЭРС, 2014). <http://tinyurl.com/lrkqvkp>.

## Вставка 0.1. Выдержки из ответов, полученных в рамках опроса CEDR-IFC

"Жесткий стиль управления генерального директора при отсутствии готовности к изменениям довели компанию до состояния, когда она оказалась под ударом со стороны ее партнеров, в том числе кредиторов".

"В совете директоров существует фракционность и нежелание со стороны председателя требовать, чтобы члены совета сплотились. Вместо этого имеет место большое количество манипуляций и кулуарных переговоров".

"Альфа-члены совета не слушают остальных или не "слышат" их, особенно женщин (или тех, кого они считают менее важными); не хватает участливого отношения и способности понять мотивы других".

"В моем опыте уклонения от споров является самой большой проблемой, особенно в компании с одним доминирующим и двумя миноритарными акционерами, когда миноритарные акционеры больше всех страдают от последствий уклонения, но едва ли являются частью управления конфликтами, поскольку конфликт разыгрывается за пределами совета/заседаний совета".

## Определение споров в корпоративном управлении

Споры в корпоративном управлении предполагают применение полномочий и действия со стороны совета директоров или его бездействие и отказ от действий. Такие конфликты могут возникать между советом директоров и акционерами компании или между директорами и исполнительным руководством. Они также могут быть следствием неразрешенных вопросов между самими директорами или между советом и другими заинтересованными сторонами.

Список возможных источников конфликтов является бесконечным и включает в себя вопросы, связанные с самим бизнесом (*что* делается – стратегические приоритеты, сделки со связанными сторонами, контроль над компанией), процессами в совете директоров (*как* делается – назначение новых директоров, определение повестки дня совета директоров, планирование преемственности) и личностями (*кто* делает – стили поведения и отношения директоров). Независимо от источников и характера спора, совет директоров так или иначе оказывается втянутым во внутрикорпоративный спор или как сторона или как активный участник, и разрешение конфликта требует согласованности среди директоров.

При дальнейшем определении споров в корпоративном управлении мы должны отличать их от споров другого типа, которые могут касаться компании. Например, спор по поводу договора, претензии по трудоустройству или коммерческому вопросу затрагивает компанию как субъект деятельности, но не касается ее управления. Такие споры, как правило, являются частью бизнеса, и их разрешением обычно занимается руководство.

Следует отметить, что данная публикация не рассматривает какой-либо конкретный тип конфликта, такой как спор между акционерами или столкновение из-за сделки со связанными сторонами; чтобы получить помощь по конкретным ситуациям, Вам необходимо обратиться к независимому профессиональному консультанту. Вместо этого, мы сосредоточили внимание на политиках, процедурах и навыках директоров, которые помогают преодолевать разногласия конструктивным путем, полностью предотвращать некоторые конфликты путем устранения типичных "раздражителей" и создавать предпосылки для продуктивной среды, в которой будет работать совет директоров.

## Таблица самооценки и прогрессивная матрица в разрешении споров в корпоративном управлении

Чтобы не допустить превращение споров в деструктивные, первой и самой главной обязанностью совета директоров является применение надлежащих практик корпоративного управления, в том числе инициирование шагов, направленных, прежде всего, на минимизацию риска возникновения споров. Еще одна обязанность заключается в обеспечении, чтобы отдельные члены совета приобрели навыки, необходимые для более эффективного управления спорами и горячими дискуссиями. Для достижения этих целей совету директоров следует рассмотреть возможность следующих взаимосвязанных шагов, адаптировав их под свои конкретные обстоятельства:

- 1. Определить функции руководства и совета директоров.**
- 2. Внедрить упорядоченные процессы в совете директоров.**
- 3. Обеспечить надлежащий обмен информацией.**
- 4. Поощрять культуру совета, позволяющую эффективное ведение дискуссий, споров и обсуждений.**
- 5. Выйти за пределы конференц-зала, чтобы увидеть новые перспективы.**
- 6. Применять навыки и техники разрешения споров.**
- 7. Внедрять альтернативные методы разрешения споров в культуру и практики компании.**

В **Таблице 0.1** приведена матрица самооценки и прогресса в разрешении споров в корпоративном управлении, в которой кратко представлены конкретные элементы этих ключевых шагов. Матрица отформатирована таким образом, чтобы помочь советам директоров в проведении базовой самооценки их готовности предотвращать, управлять и снижать влияние споров в корпоративном управлении. Она показывает советам директоров, где они могут находиться в матрице, и что им нужно сделать для создания дорожной карты на пути к улучшению.

Семь приведенных выше шагов составляют структуру данной публикации. Каждый раздел освещает один шаг с его подробным рассмотрением.



**Таблица 0.1. Самостоятельная оценка и прогрессивная матрица в сфере разрешения споров КУ**

СЕМЬ АСПЕКТОВ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СПОРАМИ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ	УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2	УРОВЕНЬ 3
	Нет	Немного/иногда	Внутренняя практика
<b>1. Разъяснение отличия роли руководства от роли совета директоров</b>			
Существует четкое и подробное размежевание полномочий/ролей/обязанностей совета директоров и руководства	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Каждый комитет имеет положение о комитете, четко устанавливающее его функции	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Генеральный директор имеет четкие ограничения по расходам, не требующим утверждения советом директоров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2. Установление должных процедур в совете директоров</b>			
Существует годовой календарь заседаний совета директоров и комитетов	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Протокол заседаний совета директоров устанавливает процедурные правила и ожидаемые модели поведения, включая каким образом каждый директор может добавлять пункты к повестке дня	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Повестки дня заседаний обеспечивают соответствующее количество времени для обсуждения каждого пункта повестки дня, подлежащего обсуждению	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
К заседаниям относятся "исполнительные собрания" (собрания без участия руководства и генерального директора)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Протоколы совещаний четко представляют обсуждаемые вопросы, принятые решения и основания для решений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Обеспечение надлежащего обмена информацией</b>			
Ключевые показатели деятельности компании установлены и регулярно доводятся до сведения совета директоров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Совет директоров регулярно информируется о ходе выполнения предыдущих решений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ознакомительные документы совета директоров конкретизированы и дают возможность принимать совету директоров информированные решения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ознакомительные документы совета директоров рассылаются не менее чем за неделю до заседаний	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4. Поощрение культуры совета, позволяющей проводить эффективные дискуссии, дебаты и обсуждения</b>			
На заседаниях совета директоров приветствуются различные точки зрения и конструктивное обсуждение	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Обсуждения в совете носят коллегиальный и цивилизованный характер	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Консенсус является предпочтительным способом принятия решений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Председатель поощряет искренние и открытые дискуссии, в которых может участвовать каждый директор	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. Выход за пределы зала заседаний совета директоров, чтобы увидеть новые перспективы</b>			
Регулярные неофициальные заседания дают директорам возможность лучше узнать друг друга	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Председатель или ведущий директор не реже, чем раз в год индивидуально встречается с остальными членами совета с целью выяснения их мнений о компании и совете директоров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Генеральный директор не реже, чем раз в год встречается с каждым из директоров, чтобы выслушать его или её мнения о компании, руководстве и работе генерального директора	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В совете директоров регулярно проводятся оценки/аттестации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Совет директоров проводит ежегодные выездные заседания за пределами помещений компании	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6. Применение навыков и техник разрешения споров</b>			
Председатель является приверженцем построения консенсуса	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Директора имеют хорошие навыки межличностного общения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7. Внедрение альтернативных методов разрешения споров в культуру и практику компании</b>			
Положения совета директоров или принципы управления, или нормы включают положение о способе разрешения споров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Один или больше директоров в совете директоров прошли тренинг по медиации и/или пользуются доверием коллег и в случае необходимости могут сыграть роль внутреннего медиатора	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Совет директоров имеет кодекс этических норм и правил, который директора подписывают при вступлении в должность	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# 1

## ОПРЕДЕЛИТЕ РОЛЬ РУКОВОДСТВА И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Разъяснение ролей совета директоров и руководства имеет важнейшее значение для предотвращения споров. Непонимание и неспособность сформулировать эти различные роли провоцируют возникновение споров и снижение эффективности работы совета директоров. Совет директоров также должен принять внутренние положения о комитетах, в которых чётко определить их сферу компетенции и обязанности. Особенно разрушительным для советов директоров или комитетов советов директоров является то, когда они распространяют свои роли на сферу ответственности руководства – например, когда аудиторский комитет начинает переделывать финансовую отчетность или проводить свой собственный аудит.

Аналогичным образом, собственную роль и роль совета директоров должно осознавать и руководство; в противном случае, заседания совета директоров будут поглощены рутинной или не относящимися к делу вопросами, которыми должно заниматься

руководство. Также могут возникнуть пробелы в сферах, которые совет директоров считает частью обязанностей руководства, а руководство квалифицирует как ответственность совета директоров. Например, совет директоров определяет размер затрат, которые может утвердить генеральный директор без получения разрешения совета директоров, и он не может допустить неоднозначности в этом вопросе, поскольку это создало бы пространство для постоянных прений между советом директоров и генеральным директором.

Роль совета директоров не предполагает управление повседневной деятельностью компании. Совет директоров нанимает людей для оперативного руководства, осуществляет надзор и наблюдает за руководством и деятельностью корпорации, изучает и утверждает (или не утверждает) ключевые стратегии и политики, и принимает решения по важнейшим вопросам после полного ознакомления с ними (см. **Вставку 1.1**).

## Вставка 1.1. Обязанности совета директоров

### Роль и обязанности совета директоров, состоят в следующем:

- Утверждение философии и миссии компании.
- Выдвижение директоров для избрания в совет.
- Учреждение аудиторского комитета, состоящего полностью или преимущественно из независимых директоров (в зависимости от страны).
- Выбор, мониторинг, консультирование, оценка, определение компенсации и, при необходимости, замена генерального директора и других исполнительных директоров высшего уровня, обеспечивая при этом организованную и надлежащую преемственность руководства.
- Ознакомление и утверждение:
  - Стратегического плана и бизнес-плана руководства
  - Программы управления рисками и систем внутреннего контроля компании
  - Финансовых планов, целей и мероприятий, в т.ч. распределение прибыли среди акционеров, значительные размещения капитала, затраты и другие существенные финансовые обязательства
  - Значительных сделок, выходящих за рамки обычных коммерческих операций, и предоставление рекомендаций акционерам в случаях, когда необходимо утверждение ими таких сделок.
- Определение ограничений полномочий и затрат, делегирование полномочий совета директоров генеральному директору и руководству высшего звена.
- Оказание помощи в обеспечении этичного поведения и соблюдении законодательства, принципов учета и аудита и собственных документов компании по управлению.
- Проведение оценки собственной эффективности при выполнении обязанностей совета директоров.

По материалам: The Conference Board, *Corporate Governance Handbook* (2007).

# 2

## ВНЕДРИТЕ УПОРЯДОЧЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Упорядоченные процессы и процедуры способствуют созданию среды, которая не только позволяет, но и поощряет дискуссии и дебаты. В противоположность этому, неорганизованные, хаотические заседания не только препятствуют содержательному проведению заседания совета директоров, но и создают многочисленные преграды. Незамедлительно происходят две вещи:

- Во-первых, наступает неразбериха, а из неразберихи возникнет недопонимание, разочарование и даже гнев. *Что мы делаем на сегодняшнем заседании? В каком порядке мы рассматриваем вопросы? Будет ли дополнительное обсуждение вопросов предыдущего заседания?*
- Во-вторых, не хватает времени – дискуссии и дебаты будут скомканы, и некоторые важные вопросы рассмотрены не будут.

Организация заседания совета директоров должна включать в себя четкий протокол, как будет проводиться заседание и как будет проходить обсуждение. Каждый директор должен иметь возможность участвовать в обсуждениях и прениях.

Некоторые советы директоров создают собственные протоколы, которые определяют роль председателя, процедуры вызова тех, кто хочет выступить, процедуры прений (опровержение и контропровержение), а также понятные правила, как попросить директоров прекратить их ремарки, если они не соблюдают правила совета директоров.

Для советов, которые не хотят разрабатывать собственные правила ведения дискуссий, одним из решений могут быть Правила парламентской процедуры Роберта. Впервые опубликованные в 1876 г. Генри Мартином Робертом, эти правила являются одним из наиболее распространенных протоколов проведения заседаний.

Оговорка: процесс принятия решений по Правилам Роберта имеет тенденцию благоприятствовать большинству и не учитывает нестабильность, которая может возникнуть в результате наличия недовольного меньшинства. Для предотвращения разочарований, и, как следствие, возникновения споров, при принятии решений советы директоров активно используют процедуры, больше нацеленные на достижение консенсуса, в которых к голосованию прибегают как к самой крайней мере для принятия решений (см. **Вставку 2.1**).

## Вставка 2.1. Правила Роберта и их нарушение

### Десять основных принципов парламентской процедуры Роберта

Правила парламентской процедуры Роберта используются парламентами, советами директоров и другими органами, принимающими решения с целью внедрения процедуры ведения дискуссий и принятия решений.

- Все члены собрания имеют равные права, привилегии и обязанности; применение правил должно осуществляться беспристрастно.
- Меньшинство имеет права, которые должны быть защищены.
- Полное и свободное обсуждение всех предложений, отчетов и других вопросов коммерческой деятельности является правом всех членов собрания.
- При осуществлении коммерческой деятельности должны использоваться самые простые и прямые процедуры.
- Внедрение и прекращение действия предложений определяет логическая очередность.
- В одно и то же время может рассматриваться только один вопрос.
- Члены собрания не могут вносить предложения или выступать в прениях пока они не встанут, не будут идентифицированы председателем совета и не получат возможность выступить.
- Никто не может выступать больше двух раз по одному и тому же вопросу в один и тот же день без разрешения собрания. Ни один член собрания не может выступать второй раз по одному и тому же вопросу, если выступить хочет некто, кто еще не выступал по этому вопросу.
- Члены собрания не должны нападать на мотивы других членов или ставить их под сомнение. В обычном порядке все замечания направляются председательствующему лицу.
- При голосовании члены собрания в любой момент имеют право знать, какой вопрос рассматривается и что означают голоса "за" и "против".

Источник: Калифорнийский государственный университет, Чико. Доступно на сайте: <http://www.csuchico.edu/sac/studentOrganizations/parliamentaryProcedures.shtml>.

### Нарушение правил Роберта

В книге "Нарушение правил Роберта" авторы Лоренс Зюскинд (Lawrence Susskind) и Джеффри Круикшенк (Jeffrey Cruikshank) объясняют, что принятие решений по вопросам не сводится только к голосованию. Они предлагают следующие пять шагов для улучшения процесса принятия решений с тем, чтобы договоренности достигались и выполнялись более эффективно. Советам директоров следует рассмотреть эти шаги при разработке своих организационных процессов:

- *Созыв заседания:* согласие на определенный процесс принятия решений.
- *Закрепление ролей и обязанностей:* определение ответственного, уточнение базовых правил, определение роли координатора/председателя.
- *Содействие в групповом разрешении проблем:* генерирование взаимовыгодных предложений и противостояние несогласию в уважительной манере, обеспечение рассмотрения широкого диапазона решений (в т.ч. тех, о которых никто не думал), чтобы учесть интересы всех участников/членов.
- *Достижение согласия:* максимально возможное приближение к самым важным интересам всех заинтересованных лиц и документирование, как и почему было достигнуто согласие.
- *Требование соблюдения обязательств:* обеспечение выполнения участниками/членами того, что они должны или что они согласились сделать. Поддержание контакта между участниками/членами для возможности совместного решения неожиданных проблем.

Источник: Лоренс Зюскинд и Джеффри Круикшенк, *Нарушение правил Роберта* (New York; Oxford University Press, 2006).

Хорошая организация совета директоров должна, как минимум, включать в себя отлаженные процедуры обмена информацией как с советом директоров, так и внутри него, подготовку материалов до проведения заседаний и упорядоченную обстановку, в которой совет директоров может вести свои дела. Ниже приведены некоторые из успешных практик для подготовки заседаний совета директоров:

- **Повестка дня и ее содержание.** Тщательно продуманная повестка дня определяет вопросы для обсуждения и обеспечивает основной порядок проведения заседания. Повестка дня, как правило, составляется председателем совета и корпоративным секретарем с участием генерального директора. Любой директор может обратиться к председателю с просьбой включить какой-либо вопрос в повестку дня.

Проблемой для многих советов является перегруженность директоров рутинными и административными вопросами, что оставляет слишком мало времени для обстоятельных обсуждений вопросов стратегической важности. Данный дисбаланс порождает неприязнь между директорами, которые чувствуют, что они не могут в полной мере исполнять свои служебные обязанности и участвовать в принятии критической важности решений.

Повестки дня должны сохранять равновесие между рассмотрением результатов деятельности за прошлые периоды и перспективными вопросами. Стратегические вопросы требуют большого количества времени для обсуждений, поэтому повестка дня должна предусматривать достаточно времени для дискуссий.

В повестке дня должно быть указано время, предусмотренное для каждого вопроса, и при этом она должна ограничивать количество вопросов с тем, чтобы у совета было достаточно времени для обсуждения каждого из них. Опрос среди 1 400 компаний, проведенный 3i Group plc, крупной венчурной компанией из Великобритании, показал, что 59% советов директоров включают в повестку дня от 8 до 10 вопросов, и только 1% – больше 13 вопросов.

- **Годовой календарь повестки дня.** Чтобы пики и спады работы совета оставались в разумных пределах, многие советы составляют годовой календарь повестки дня. Такой календарь обеспечивает достаточно времени для конкретных вопросов на заседаниях в течение всего года. Некоторые вопросы должны быть зафиксированы согласно

циклу финансовой отчетности, тогда как вопросы без жесткой привязки к датам могут быть включены в повестки дня советов в дни с меньшим количеством рассматриваемых вопросов.

- **Частота заседаний совета директоров.** Как правило, 6-10 заседаний совета в год будет достаточно, особенно, если между ними проходят заседания комитетов.
- **Продолжительность заседаний совета директоров.** Продолжительность заседаний должна варьироваться в зависимости от вопросов, требующих внимания совета. В идеале, заседания совета должны продолжаться не более четырех часов и заканчиваться ко времени обеда или ужина с тем, чтобы участники могли продолжить обсуждения в более неформальной обстановке.

Примечание: для советов директоров характерно ведение продолжительных стратегических дискуссий, которые часто проходят как отдельные, целевые заседания (см. "5. Выйдите из конференц-зала, чтобы увидеть новые перспективы").

- **Протоколы.** В протоколах фиксируется, что фактически происходило на заседании, в какой последовательности, независимо от того, соблюдалась ли на заседании утвержденная повестка дня. Протокол также служит важным напоминанием о решениях, которые необходимо принять между заседаниями. Старайтесь, чтобы протоколы были короткими и по существу и обычно занимали не более четырех страниц.

Протокол, как минимум, должен содержать 1) место и дату проведения заседания, 2) имена присутствующих и отсутствующих, 3) основные вопросы, возникшие в ходе обсуждения, и 4) решения совета директоров. Включите в протокол заседания мнения несогласных участников, чтобы показать, что все точки зрения были услышаны и что совет ценит открытые дискуссии.

- **Заседания неисполнительных директоров.** Многие компании с одноуровневой системой советов директоров развили практику регулярного созыва так называемых "исполнительных заседаний" неисполнительных директоров<sup>5</sup>. Целью таких заседаний является предоставление возможности неисполнительным директорам представить любые предложения или опасения касательно функционирования совета директоров

<sup>5</sup> Могут действовать некоторые законодательные ограничения относительно того, когда и как могут проводиться исполнительные сессии.

- или обсудить любые другие вопросы совета - в отсутствие и без возможного влияния со стороны других директоров.

Эти сессии обычно проводятся в тот же день, что и регулярные, запланированные заседания совета. Обычно на таких собраниях председательствуют старший независимый директор или ведущий внешний директор. Далее приведены некоторые наиболее типичные темы, обсуждаемые исключительно между неисполнительными директорами:

- годовая встреча с аудитором;
- оценка исполнительных директоров (а иногда и высшего руководства) и определение зарплаты исполнительных директоров;
- конфликты между двумя членами совета или серьезная критика одного члена совета другим;
- исследование опасений, связанных с исполнительным директором.

Эффективным способом избежать чувства, что "исполнительное совещание означает плохие новости" является регулярное включение председателем совета директоров исполнительной сессии в каждую повестку дня или в четыре повестки дня за год.

В протоколе заседания должно быть указано, что совет собрался на исполнительную сессию, а также тема обсуждения, при этом детали могут быть сохранены в тайне. Кроме того, одному директору, присутствующему на исполнительном совещании, необходимо поручить проинформировать генерального директора о результатах исполнительной сессии и любых возникающих на ней вопросах. Эта процедура может быть в высшей степени деликатной и вызвать значительное напряжение в случае отсутствия высокой степени доверия между членами совета, в частности, между председателем и генеральным директором.

# 3

## ОБЕСПЕЧЬТЕ НАДЛЕЖАЩИЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

У директоров есть фидуциарная обязанность принимать решения *после* изучения всей значимой информации, доступной в разумных пределах. Удачно выстроенная информационная система совета директоров способствует созданию и сохранению здоровой связи между советом и руководством. Она помогает обеспечить предоставление совету основных фактов, необходимых для здоровой дискуссии и дебатов. Как правило, совету нужны два вида информации:

- **Текущая информация** помогает совету в осуществлении надзора и мониторинга компании и ее бизнеса. Что касается обмена текущей информацией, советы и руководство должны:
  - прийти к согласию относительно определенных показателей деятельности, которые дают руководству и совету директоров краткую

характеристику, как дела у бизнеса, а также прогноз на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;

- определить частоту отчетов с показателями деятельности и рисков, а также формат их публикации;
  - определить другие информационные материалы (такие как пресс-релизы, обязательная отчетность или отчеты инвестиционных аналитиков об отрасли или самой компании), которые совет директоров может пожелать получать регулярно.
- **Специальная информация** – для предложений и действий – помогает директорам понять и оценить предложения для действий совета, чтобы они могли принять информированные решения (см. **Вставку 3.1**).



### Вставка 3.1. Ознакомительные документы

Информационные материалы должны быть резюмированы и отформатированы, чтобы дать возможность членам совета директоров без усилий определить суть и сосредоточиться на самых важных вопросах при подготовке к заседанию совета директоров. Документы, касающиеся *специальных вопросов повестки дня*, должны быть четко структурированы и иметь такие заголовки, как "цель", "справка", "риски", "проблемы", "влияние" и "рекомендации". Информационные документы должны быть:

- *Краткими, лаконичными и по существу.* Материалы для совета директоров, относящиеся к конкретному пункту повестки дня, не должны занимать больше четырех-шести страниц, а любые дополнительные детали должны быть изложены в приложениях. Многие директора в частном порядке жалуются, что материалы их советов часто в два раза больше, чем они должны быть.
- *Своевременными.* Информация должна предоставляться желательно в руки директорам, не менее, чем за пять рабочих дней до заседания. Это позволяет членам совета – в особенности неисполнительным директорам, которые не знакомы с бизнесом так, как исполнительные директора, тщательно ознакомиться с вопросами повестки дня перед заседанием.
- *Сфокусированными и ориентированным на действие.* Документы должны представлять вопрос для обсуждения, оценивать риски каждой выявленной альтернативы, предлагать решения, как эффективно устранить проблему, а также предлагать точку зрения руководства по предполагаемым действиям. Должно быть понятно, что требуется от директоров. Принимать ли по этому вопросу решение, предоставляется ли информация только для справки или для принятия во внимание (если это осуществляется в пределах действующих полномочий генерального директора/руководства).

Если предложение является более сложным или требует дополнительного объяснения, совет директоров должен рассмотреть возможность передать вопрос комитету совета директоров или организовать встречи "один на один" каждого директора с автором предложения.

# 4

## ПООЩРЯЙТЕ КУЛЬТУРУ СОВЕТА, СПОСОБСТВУЮЩУЮ ЭФФЕКТИВНОМУ ВЕДЕНИЮ ДИСКУССИЙ, СПОРОВ И РАССУЖДЕНИЙ

Иногда препятствия на пути к дискуссии возникают как следствие структурных и организационных проблем. Конструктивное исследование, дискуссия, прения или принятие решения требуют сознательного усилия. Если климат в совете директоров является комфортным и его тон поощряет творческое решение проблем, люди будут оспаривать предположения, задавать уточняющие вопросы и выдвигать предложения, способствующие инновациям и принятию информированных решений. Для поддержания климата, препятствующего возникновению споров и способствующего эффективным дискуссиям, советы директоров должны развивать культуру совета директоров на основе **коллегиальности и цивилизованности**.

**Коллегиальность** содействует уважению друг друга и возможностям каждого члена совета выражать свои взгляды, независимо от того, является ли кто-либо еще сторонником этих взглядов. Она дает возможность участникам быть более открытыми новым идеям, а не просто защищать собственные убеждения. В действительности, совет директоров – это группа людей, каждый из которых имеет равные права голоса в ходе принятия решений. В совете должна преобладать атмосфера демократии; никто не должен править единолично. Эта атмосфера должна обеспечивать гибкость и коллективное мышление,

а также поощрять директоров слышать различные точки зрения, спорить по существу и, в конечном итоге, приходиться к консенсусу.

**Цивилизованность** дополняет коллегиальность. Цивилизованность предполагает соблюдение определенных способов и практик взаимодействия среди индивидов. Цивилизованная среда не препятствует оживленным дискуссиям, укорененным убеждениям, эмоциональным выступлениям и действиям или страстному убеждению других. Но что цивилизованная среда означает – так это, что совет директоров не будет терпеть личных нападков или поведения, направленного на унижение других. Недостаток цивилизованности может слишком легко вызвать антипатию или злость, что, в свою очередь, станет препятствием для свободной дискуссии и дебатов. Недостаток цивилизованности также может привести к деструктивным межличностным отношениям, и, впоследствии, создать дополнительный слой эмоционального содержания, с которым нужно будет что-то делать, если надо будет разрешить спор.

Цивилизованность становится тем более важной чем менее однородным становится совет. Разнообразие способствует креативному решению проблем и открывает двери широкому диапазону возможностей, но в то же время разнообразие без цивилизованности может вызвать недопонимания и разногласия по причине культурных и других отличий.

С другой стороны, слишком сильное пристрастие к цивилизованности может создать свои собственные проблемы. Когда люди начинают слишком беспокоиться о том, как избежать конфронтации или неловкости, считая, что они цивилизованны, они иногда не решают вопрос непосредственно или избегают обсуждения некоторых вопросов.

**Личности** директоров также могут влиять на культуру совета таким образом, что дискуссии могут подавляться. Очевидно, что доминирующего директора необходимо осадить, но важно также установить культуру, которая выявляет директоров, которые стесняются выступать. Ниже приведены некоторые примеры личных комплексов, которые могут удерживать людей от открытого выражения своих мнений:

- Дискомфорт от перспективы оказаться в центре внимания
- Опасение показаться неколлегиальным или некомандным игроком
- Нежелание спорить с генеральным директором или другим авторитетным членом совета
- Тенденция избегать эмоционально чувствительных вопросов

- Страх показаться невежественным или неинформированным
- Давление со стороны коллег
- "Групповое мышление" – когда люди согласовывают свои мнения с тем, что, как им кажется, является общим мнением группы, вместо того, чтобы вступить в дискуссию по проблемам или вопросам, которые необходимо оспорить.

Директор, который по любой причине чувствует неспособность выступить, будет разочарован. Разочарование легко становится гневом, создавая при этом диссонанс и нарушение функциональности среди директоров.

**Состав совета директоров** может непосредственно влиять на его коллегиальность и цивилизованность. Этот факт делает выдвижение директоров на должность критическим фактором при создании культуры совета (см. **Вставку 4.1**). Кроме того, **эффективный председатель совета директоров** может сделать многое для создания и сохранения здорового баланса в участии директоров (см. **Вставку 4.2**).

#### **Вставка 4.1. Факторы, которые необходимо учесть при выдвижении директоров**

Для создания коллегиальной атмосферы, которая бы содействовала работе совета директоров, совет – а в особенности его комитет по выдвижению кандидатур – должен:

- Поощрять директоров проводить встречи с потенциальными директорами до их выдвижения и высказать свое мнение по поводу процесса выдвижения. Например, неисполнительные директора (НИД) проводят индивидуальную встречу с выдвинутым новым НИД, и весь совет проведет беседу с выдвинутым исполнительным директором;
- Тщательно изучать анкетные данные потенциальных директоров и получить как можно больше информации о том, как потенциальные директора вели себя при принятии групповых решений;
- Избегать выдвижения кандидатов, известных тем, что они спорят ради самого спора;
- Избегать выдвижения кандидатов, которые по причине страха боятся принимать решения, продолжают вести дебаты и сопротивляются выработке коллективных решений;
- Убедиться, что в совете директоров есть, по крайней мере, несколько человек, имеющих навыки и прошедшие тренинг по разрешению конфликтов, достижению консенсуса, ведению переговоров и медиации.

## Вставка 4.2. Роль председателя

Для управления делами совета и выступления в роли координатора и руководителя наличие эффективного председателя совета директоров является абсолютно необходимым. При ведении заседаний председатель должен:

- Сохранять контроль над процессом без доминирования в дискуссии и вести себя одинаково со всеми директорами. К сожалению, для председателя не является необычным заявлять о своём мнении прежде, чем возможность высказаться получат все директора, что препятствует откровенному обмену идеями.
- Координировать принятие решений путем стимулирования сфокусированного обсуждения, принятия всех мнений, поощрения конструктивных дискуссий и обеспечения возможности высказать и учесть отличные мнения. Умелый опрос помогает выявить проблемы и поощряет полное участие директоров.
- Вести совет к консенсусу. Хороший председатель всегда будет нацелен на единогласное решение, а не просто на решение, принятое большинством голосов (более подробную информацию см. в материале Построение консенсуса). В некоторых странах устав компании позволяет председателю использовать "решающий голос", чтобы преодолеть равенство голосов в совете. Даже если это разрешено, председатель должен избегать использования этого права, поскольку это усиливает напряжение в совете.
- Обеспечить, чтобы принимаемые решения были полностью понятны и зафиксированы в протоколе.

# 5

## ВЫЙДИТЕ ИЗ КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛА, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Управление компанией – дело ответственное, и заседания совета директоров могут быть поглощены обсуждением срочных текущих вопросов. Одним из эффективных способов направить дискуссии в перспективу является выход за пределы конференц-зала. Такой шаг дает возможность директорам выполнить важные задачи, такие как:

- Узнать друг друга лучше в менее формальной обстановке.
- Оценить деятельность и потребности совета директоров.
- Сосредоточиться на стратегическом развитии компании.
- Достичь консенсуса и разрешить возникающие разногласия до того, как они перерастут в проблемы.

Эффективные дебаты и обсуждения требуют определенного уровня знакомства и доверия среди директоров. Совету следует обеспечить, чтобы для директоров существовали возможности лучше познакомиться друг с другом в неформальной и комфортной среде. Вот несколько предложений:

- Организуйте ужин для всех директоров перед каждым заседанием совета. Обдумайте расположение мест для каждого директора за ужином и меняйте его, чтобы убедиться, что каждый директор имеет возможность сидеть рядом, а значит и разговаривать со всеми другими директорами в течение года.

- Неисполнительный председатель (или ведущий директор, если председатель является членом руководства) должен встретиться за трапезой, по крайней мере, раз в год лично с каждым директором, чтобы выслушать мнения директора о компании и о совете директоров. Такое взаимодействие также может вскрыть любые проблемы, по поводу которых в совете существует напряжение или раздражение.
- Генеральный директор должен встретиться за трапезой не реже одного раза в год с каждым директором, чтобы выслушать мысли и идеи директора по поводу компании, руководства и работы генерального директора. Неисполнительный председатель, если такой есть, должен быть непосредственным участником такого диалога, чтобы действия генерального директора не были истолкованы как лоббирование против председателя, в случае, когда имеет место некоторое напряжение или проблемы, связанные с председательством на заседаниях совета.

**Оценки и выездные мероприятия** совета дают отличную платформу для выявления интересов, вскрытия проблем, стимулирования дискуссий и создания предпосылок для коллективного принятия решений. Во многих компаниях эти процедуры стали стандартной практикой и, таким образом, прекрасно вписываются в календарь мероприятий совета директоров, а также дают возможность совету встречаться не только с исполнительными директорами, но и с другими представителями высшего руководства.

## Оценки совета директоров

Оценки совета директоров – это не оценочные листы или аттестационные ведомости. Не существует волшебной формулы для оценки совета директоров (или комитета). Задача состоит в получении искреннего мнения каждого члена совета о деятельности совета и его эффективности как группы. Оценки очень отличаются по охвату и предназначению. Они могут фокусироваться на чем угодно: от практик и процедур совета директоров до деятельности каждого директора.<sup>6</sup>

Обычно оценка предполагает либо проведение письменного опроса, либо конфиденциальную беседу с каждым членом совета которую часто проводит председатель, ведущий директор или внешний консультант. Независимо от формата, ключом к успешной оценке является создание атмосферы, в которой респонденты будут искренними. Они должны быть уверены, что ответы не будут с ним ассоциироваться, и что высказывание о них кого-нибудь из группы не заставит их чувствовать себя неловко перед всем советом.

По результатам оценки составляется отчет для всего состава совета, и, где это целесообразно, лично каждому директору. Если обнаруживается что-нибудь, что может смутить человека лично, замечание должно быть показано только лицу, которое является объектом замечания.

Люди имеют естественную склонность сопротивляться проведению оценки. Одной из техник снижения такого сопротивления является переформатирование оценок в *планы улучшения деятельности*. Эти планы подчеркивают, что целью данного мероприятия является *улучшение* деятельности, а не *критика* деятельности или поведения. Классификация опроса как процедуры перспективного планирования, а не ретроспективной критики, может создать в большей степени ориентированное на цель и позитивное к нему отношение.

## Выездные мероприятия совета директоров

Оценка совета не является самодостаточной. Как только оценка вскрыла и выявила проблемные моменты, значит, пришло время для выездного мероприятия совета. Выездное мероприятие становится местом для группового обсуждения результатов аттестации и написания плана действий, который поможет решить возникшие споры и разногласия.

Выездные заседания совета директоров концентрируются на важных вопросах в обстановке, которая не имеет временных ограничений или других отвлекающих факторов, присутствующих на обычном заседании совета с традиционно длинными повестками дня. Как правило, участники выявляют общие проблемы на ранней стадии дискуссий. С четким фокусом на видении и миссии компании они анализируют мнения, определяют приоритет интересов и формулируют стратегии. В итоге достигаются соглашения по будущим приоритетам и более сфокусированная деятельность внутри совета (см. **Рисунок 5.1**).

Некоторые советы предпочитают, чтобы выездное мероприятие вел председатель совета или заслуживающий доверия член руководства. Проблема с таким подходом, конечно, состоит в том, что предпочтения ведущего известны членам совета, что не способствует проявлению инициативы и откровенности.

Чтобы сделать выездное заседание более эффективным, совет может обратиться к внешнему эксперту или координатору. Такой нейтральный и беспристрастный участник привносит в мероприятие объективность, гарантируя всем участникам отсутствие в мероприятии уклонов по отношению к той или иной позиции. Это может быть желанной переменной по сравнению с плановыми заседаниями совета. Например, если одной или двум сильным личностям разрешено доминировать на заседании совета, хороший координатор может обеспечить, чтобы несогласные мнения были, по крайней мере, полностью выслушаны во время проведения оценок и выездных мероприятий.

Умелый координатор может выявить, при полном подтверждении со стороны группы, проблемы, по которым продолжаются дебаты, и проблемы, которые были решены. Участие координатора может способствовать принятию коллективного решения по обсуждаемым вопросам. По мере разрешения вопросов ведутся записи, документально фиксирующие достигнутый консенсус.

<sup>6</sup> См. Elise Walton "Leveraging Board Assessment for Sustained Performance," *Private Sector Opinion Series* (Washington, D.C.: IFC Corporate Governance Group, 2014). <http://tinyurl.com/otrhyu>

Рисунок 5.1. Выездные мероприятия совета директоров

Выездные мероприятия – это традиционно места для решения проблем и стратегического планирования. Процесс стратегического планирования совета директоров обычно включает в себя пять фаз, показанных ниже.



Источник: адаптировано на основе материалов Global Corporate Governance Forum, *Corporate Governance Board Leadership Training Resources, Part 3, Module 1. "Strategic Leadership"* (Washington D.C.: IFC, 2008).

# 6

## ПРИМЕНЯЙТЕ НАВЫКИ И ТЕХНИКИ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ

Техники разрешения споров, заимствованные из переговоров и медиации, могут способствовать созданию доброжелательной атмосферы в совете директоров, поощряющей дискуссии, дебаты и свободный обмен идеями. Эти техники могут также помочь наладить процедуру принятия решений и достижения консенсуса по конкретным вопросам, которые рассматривает совет директоров. В свою очередь, это повышает эффективность работы совета директоров в целом, во всех отношениях.

Обычно предполагается, что функцию посредника между спорящими директорами будут исполнять председатель (или ведущий директор), так как они особым образом настроены на отношения в совете директоров. Но иногда, чтобы найти точки соприкосновения с оппонентами, прибегать к техникам медиации (возможно, даже не осознавая этого) могут и другие директора с партнерским стилем управления конфликтами. Такие миротворцы будут задавать вопросы, внимательно слушать и побуждать стороны к разрешению разногласий.

В конечном итоге совет несет коллективную ответственность за своевременное и конструктивное урегулирование споров. Таким образом, все директора должны быть способны улучшить корпоративное управление в совете при помощи практик разрешения споров. В **Таблице 6.1** приведены различия между стилями поведения людей, имеющими и не имеющими навыков разрешения конфликтов. А **Рисунок 6.1**

дает краткую характеристику некоторых навыков межличностного общения, которые помогают директорам усилить совет.

Даже сильные советы могут иногда сталкиваться со спорами. В течение всего цикла спора, определенные навыки и опыт межличностного общения могут помочь директорам совета вести себя друг с другом конструктивно и управлять возникшим напряжением. Основным среди этих навыков является *эффективное общение, уважение к культурным особенностям, построение консенсуса, управление эмоциями и конструктивное несогласие*. В оставшейся части данного раздела рассматривается каждый из этих навыков.

### Эффективное общение

Одной из самых больших ошибок в общении – в советах и вообще – является предположение, что мы знаем, как другие воспринимают то, что мы стараемся до них донести. Разные люди, получающие одну и ту же информацию, могут прийти к совершенно разным впечатлениям или идеям. Именно поэтому, процесс восприятия – как люди принимают, организуют, интерпретируют и удерживают информацию, переданную им другим человеком, – может быть основным препятствием, особенно в многокультурной среде, которой, собственно, и являются современные советы директоров.



**Таблица 6.1. Лестница навыков разрешения конфликтов**

НЕОБУЧЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК	КОНФЛИКТ	ОБУЧЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негибкий</li> <li>• Личная потребность в доминировании</li> <li>• Старается использовать власть для доминирования (через агрессию) или отступает, чтобы заручиться симпатией</li> </ul>	<p><b>В ПЕРЕГОВОРАХ МОЖЕТ ДОБИТЬСЯ ВЗАИМОВЫГОДНОГО РЕШЕНИЯ</b></p> <p><b>6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкий</li> <li>• Открытый к новому</li> <li>• Решительный в отстаивании личных интересов</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограничен вариантами "бей" или "беги"</li> <li>• Сосредоточен исключительно на собственных интересах</li> <li>• Спорит за позицию (которая может быть замаскирована под интересы)</li> </ul>	<p><b>МОЖЕТ ГЕНЕРИРОВАТЬ РАЗНЫЕ РЕШЕНИЯ</b></p> <p><b>5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генерирует множество вариантов</li> <li>• Находит варианты, удовлетворяющие интересы обеих сторон</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не осознает чувств других</li> <li>• Не умеет правильно читать чувства</li> <li>• Не "слышит" интересов других</li> <li>• Видит другого как "плохого парня"</li> <li>• Считает, что сопереживание означает соглашательство/слабость</li> </ul>	<p><b>МОЖЕТ СОПЕРЕЖИВАТЬ/ВИДЕТЬ ПЕРСПЕКТИВУ</b></p> <p><b>4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильно читает эмоции других</li> <li>• Откликается чутко и правильно реагирует</li> <li>• Прислушивается к интересам других</li> <li>• Знает разницу между сопереживанием и соглашательством</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выражает только собственную позицию (защищенное решение)</li> </ul>	<p><b>МОЖЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ И ВЫРАЖАТЬ СОБСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ</b></p> <p><b>3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает разницу между позициями и интересами</li> <li>• Выражает собственные интересы относительно пожеланий/потребностей/страхов/опасений</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не может выразить словами собственные мысли и чувства</li> <li>• Не осознает собственные мысли и чувства (обвиняет других)</li> </ul>	<p><b>УМЕЕТ ВЕРБАЛЬНО ВЫРАЗИТЬ СОБСТВЕННЫЕ МЫСЛИ И ЧУВСТВА</b></p> <p><b>2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеет большой словарный запас для описания чувств</li> <li>• Может определить собственные мысли и чувства</li> <li>• Может проявлять эмоции без потери контроля</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не умеет сдерживать/управлять эмоциями</li> <li>• Орет, кричит, ссорится, рыдает, отступает</li> </ul>	<p><b>УМЕЕТ СДЕРЖИВАТЬ/УПРАВЛЯТЬ СИЛЬНЫМИ ЭМОЦИЯМИ</b></p> <p><b>1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может проявлять эмоции без потери контроля</li> </ul>

Источник: адаптировано на основе: M. Trinder and E. Wertheim, "Training Teachers in Building Empathy and Compassion in Young People" in M. Kostanski (Ed.) *Proceedings of the Victorian Branch Australian Psychological Society Annual Conference* (2005). Доступно на сайте: <http://www.latrobe.edu.au/psy/research/eris/>.

Рисунок 6.1. Важные навыки межличностного общения



Общение также страдает, когда слушатели (или читатели) имеют тенденцию заполнять любые пробелы в информации известными им сведениями. Этот процесс закрытия или неприятия неоднозначности заполняет вакуум знакомыми концепциями или информацией, даже если эта информация не является ни относящейся к делу, ни верной.

Именно поэтому навыки эффективного общения предполагают больше, чем просто обмен информацией.

Успешное общение начинается с "активного слушания". Хорошие коммуникаторы являются хорошими слушателями. Внимательность и восприимчивость к мнениям других помогает обеспечить двустороннее, ведущее к сотрудничеству общение. Процесс активного слушания требует определенного набора навыков: наблюдения и понимания невербальных знаков других, осознания и использования Ваших собственных невербальных сигналов, грамотного использования пауз и минимальных вербальных под-

сказок, отражения чувств, перефразирования и резюмирования, и осторожного использования вопросов.

Эти навыки могут казаться простыми, но на самом деле их надлежащее применение требует умения наблюдать, делать выводы и прекрасно рассчитывать время. Овладение этими навыками требует интенсивного обучения и практики - они составляют основу совместной тренинговой программы IFC-CEDR для директоров по управлению спорами и сложными переговорами в совете директоров. Однако, директора могут начать практиковать некоторые элементы этих навыков, таких как перефразирование, рефрейминг (переориентирование), резюмирование и постановку вопросов, самостоятельно.

- **Перефразирование** - это краткое изложение вашими словами сути того, что, как вам кажется, кто-то только что сказал. Вот некоторые примеры фраз, которые являются вводными для перефразирования:

Значит, вы говорите, что...

То есть произошло то, что...

Вы говорите мне, что...

Перефразирование не должно быть осуждающим и не должно предлагать интерпретаций или Ваших собственных мыслей. Оно также не должно быть простым повторением слово в слово того, что сказал другой человек. Вот некоторые случаи использования перефразирования:

- Чтобы убедиться, что Вы правильно поняли то, что было сказано. Это помогает предотвратить (или исправить) недопонимание и ложные предположения.
- Чтобы показать, что Вы признаете, отмечаете и принимаете мысли другого человека без вынесения суждения относительно того, что, по Вашему мнению, вы услышали.
- Чтобы постараться усмирить гнев и охладить накал эмоций.
- Чтобы помочь себе запомнить то, что было сказано.
- Чтобы предоставить возможность другому человеку услышать его/ее сообщение более четко. Это может привести к дальнейшему исследованию, и, часто, к свежему взгляду на вопрос.
- **Рефрейминг (переориентирование)** меняет использованные слова или способ преподнесения мыслей - чтобы представить их в другом свете. Он предлагает новый и более перспективный взгляд на ситуацию. Рефрейминг может иметь несколько форм:
  - Убирает яд из высказываний, делая их нетоксичными и не относящимися к конкретным лицам.
  - Интерпретация действий с другой точки зрения - например, сосредоточившись на том, что необходимо сделать в будущем, а не на том, что было сделано неверно в прошлом.
  - Изложение претензии или предложения по-другому, чтобы они выглядели более приемлемыми.
  - Перефразирование требований, которые одна сторона предъявила другой - например, кто-то может принципиально отказаться от идеи извинения, но может быть готов озвучить выражение сожаления.

Вот некоторые примеры рефрейминга (переориентирования):

Выступающий: Он лжец и мошенник.

Слушатель: То есть, Вы чувствуете себя обманутым и Вам трудно доверять ему.

Выступающий: По моим оценкам, мои шансы проиграть составляют 75%.

Слушатель: Значит, Ваши шансы выиграть составляют 25%?

Выступающий: Они составляют очень плохие отчеты.

Слушатель: То есть, вы бы хотели, чтобы в будущем отчеты составлялись по-другому?

- **Резюмирование** сводит воедино вместе основные тезисы сказанного человеком. Например, резюме является полезным для уточнения полного или избыточного подробностями объяснения для того, чтобы убедиться в прогрессе, прежде чем двигаться дальше, или выявить исходную тему, которая может дать новое понимание ситуации. Резюме не должно быть интерпретацией слушателем того, что было сказано, а скорее оно должно опираться на собственные слова говорящего и распознаваться им как его собственный рассказ. При резюмировании важно дать другой стороне возможность исправлять или дополнять резюме.

Ниже приведены некоторые преимущества резюмирования:

- Оно показывает, что Вы слушали внимательно и заинтересованы в понимании того, что другая сторона думает и чувствует о ситуации.
- Оно позволяет проверить Ваше восприятие ситуации и выяснить, что Вы услышали.
- Оно может соединить разобъённые мысли и чувства и ослабить чувство замешательства.
- Оно дает обратную связь участникам о том, что они сказали, и это дает им возможность узнать об их несогласующихся или противоречивых мыслях, чувствах и идеях.
- Оно является способом фокусирования внимания на конкретных вопросах и может помочь сторонам начать принимать решения о приоритетах, о том, за что нужно браться в первую очередь, или о том, какие уступки или предложения они готовы сделать.

Резюмирование является особенно полезным навыком для председателя совета. Способность резюмировать дискуссию и согласованное решение, в случае его принятия, помогает двигаться дальше.

- **Использование вопросов** - это инструмент, который должен применяться осторожно. Разные формы вопросов будут уместны в разное время. Например, *открытые* вопросы ("Что вы думаете о...", "Расскажите мне подробнее о...") побуждают к содержательному, полному ответу. С другой стороны,

*закрытые* вопросы (требующие или допускающие односложные или однозначные ответы) могут иметь эффект ограничения или доминирования в дискуссии.

Очень важно правильно *сформулировать* вопрос, так как вопросы с одной стороны могут:

- побудить сторону к разговору,
- продемонстрировать сопереживание и поддержку.

А с другой стороны вопросы могут:

- свидетельствовать о пристрастии, осуждении, критике,
- казаться назойливыми или неуместными,
- превратиться в допрос.

*Временной расчет и контекст* также важны при использовании вопросов. При решении, когда и как задавать вопросы, Вам нужно принять во внимание уровень доверия слушателя. Например, вопросы, которые расследуют или ставят под сомнение, неуместно задавать сразу, до того, как человек готов доверить Вам столько информации и с такой степенью откровенности. *Открытые* вопросы являются особенно полезными на стадии исследования. *Закрытые* вопросы более уместны при уточнении и резюмировании на более поздних стадиях. *Гипотетические* вопросы можно использовать на любой стадии для тестирования идей.

### Уважение культурных особенностей

Культуру можно определить как совокупность приобретенных верований и стилей поведения, которые формируют особенности восприятия и познания мира индивидами и группами индивидов. Все люди – в т.ч. директора – привносят в свое социальное окружение уникальные мировоззрения, взгляды и модели поведения, обусловленные местностью и культурой их происхождения. Эти взгляды и модели поведения усвоены в детстве и развиваются через различные институты, такие как религия, этническая и классовая принадлежность, волонтерские или профессиональные организации.

Совет директоров, состоящий из талантливых директоров с различным техническим, этническим, социальным и культурным происхождением, с большей вероятностью будет ставить под сомнение предположения и взвешивать различные последствия, ведущие, в конечном итоге, к дальновидным решениям. Вместе с тем, несмотря на то, что разнообразие в совете является ценным достоянием, оно также может быть причиной более частых разногласий, что может усугубляться культурными различиями.

Культурные навыки в значительной степени зависят от того, насколько вы внимательны и чувствительны к тому, что уважают и соблюдают ваши коллеги. В течение заседаний совета, например, некоторые директора могут следить за временем, быть эффективными и ориентированными на задачу; для них управление временем является элементом профессионализма. Другие директора могут больше ценить в совете гостеприимство и отношения; для них сильный акцент на заданиях совета и эффективность является некультурным и неуважительным.

Сложнее всего преодолеть не те культурные различия, которые касаются стилей поведения, таких как пожатие руки, а, скорее, моментов, касающихся общих и вечных ценностей, и убеждений, связанных с определенной группой или сообществом. Директора советов, и, в особенности председатели и ведущие директора, должны осознавать, что культурные различия могут стать препятствиями на пути к согласию. Они не должны упускать из виду любые признаки насаждения одной группой своих ценностей или верований совету – а также любые намеки на культурное превосходство или неуважение, особенно по отношению к группам национальных меньшинств.

### Построение консенсуса

Для надлежащего функционирования компании совет директоров должен быть эффективным в разрешении проблем и принятии решений. Председатели и ведущие директора должны обеспечить, чтобы совет хорошо исполнял эти функции. Все больше и больше советов достигают решения через консенсус, то есть добровольное соглашение, принятое на основе рассмотрения и синтеза различных предложений. В общем, консенсуальные решения в меньшей степени способствуют расколу, чем голосование, которое требует от директоров занимать антагонистические позиции "да" или "нет". Тем не менее, процесс достижения консенсуса обычно занимает больше времени, чем голосование.

Построение консенсуса не следует путать с *групповым мышлением*, когда директора следуют общей тенденции мысли, не ставя под сомнение решение. Построение консенсуса состоит в работе с директорами, которые занимают противоположные позиции на начальном этапе – и содействии им в продвижении к взаимовыгодному, а иногда и инновационному соглашению. Как сказал однажды поэт Ральф Waldo Эмерсон: "Не идите туда, куда ведет тропа, а идите туда, где нет тропы, и оставьте след".

Конечно, построение консенсуса требует хороших навыков общения, описанных выше. Оно также требует:

- Вынесения проблем на поверхность;
- Анализа и эффективного поиска схем организации информации;
- Генерирования альтернативных решений;
- Установления приоритетности возможных вариантов с использованием оценки затрат/ выгод;
- Достижения соглашений, которые включают в себя непредвиденные обстоятельства и результаты, которые можно контролировать.

Построение консенсуса может происходить за пределами заседаний совета – на выездных мероприятиях, исполнительных сессиях и других менее структурированных мероприятиях. Председателю (или ведущему директору, или члену совета, который действует как миротворец), возможно, придется вести "закулисную работу" и организовать частные встречи для поиска общей платформы по спорным вопросам. Это требует времени и отдачи.

### Управление эмоциями

Эмоции свойственны конфликтам, хотя не обязательно являются очевидными, особенно в зале заседаний совета директоров. При возникновении конфликта эмоции часто переводятся во что-нибудь более приемлемое, например, выражение оценочных утверждений ("вы не правы"), приписывание намерений другим ("вы отказались предоставить мне эту информацию") или преподнесение решений ("вот, что нужно сделать"). Директорам нужно уметь распознавать такие проявления необъективности. Сильные аналитические навыки и способность отделить эмоциональную составляющую от сути вопроса являются обязательными для любой бизнес-роли, но особо важное значение они приобретают при разрешении споров.

В то же время, во многих случаях разрешить конфликт будет трудно, если не признавать, какие здесь задействованы чувства. Это не значит, что директора должны вести себя "эмоционально". Но для решения споров необходимо сообщить о своих чувствах профессиональным образом, а уж потом переводить фокус дискуссии на фидуциарную обязанность директоров действовать в наилучших интересах компании и ее акционеров. Вот пять рекомендаций о том, как положительно влиять на эмоциональную обстановку во время конфликта.<sup>7</sup>

- **Проявите уважение ко всем сторонам.** Проявите понимание позиций других и признайте ценность того, что они думают, чувствуют или делают. Это не означает, что мы должны соглашаться с их позицией.

- **Наладьте связь с Вашими визави.** Поделитесь информацией об общих интересах и спросите других о личных аспектах их работы или жизни.
- **Уважайте самостоятельность других.** Людям нравится принимать самостоятельные решения. Дайте другим возможность выразить их взгляды. Тем, что Вы слишком много говорите, Вы можете угрожать самостоятельности других.
- **Признайте статус другого лица.** Статус помогает прояснить позицию человека по отношению к другим.
- **Подчеркните роль другого лица.** Каждый из директоров совета играет важную роль. Каждая роль должна иметь суть, и директоров необходимо уважать за их роли.

### Выражение конструктивного несогласия

Иногда член совета директоров всерьез обеспокоен решением совета или стандартами, на основании которых было принято решение. Конструктивное несогласие – это хороший способ оспорить мнение большинства. Этот навык может помочь предотвратить или ограничить групповое мышление, которое препятствует несогласию и здоровому принятию решений. Риск оспаривания кем-либо группового мышления состоит в том, что большинство будет высказывать критику и стараться приглушить или подавить "выскачку", чтобы заставить его подчиниться большинству.

Выражение конструктивного несогласия требует смелости и эффективного отстаивания своего мнения. Чтобы принудить кого-либо к согласию, существует множество способов, в т.ч. приуменьшение компетентности или высказывания утверждений типа "будь командным игроком". Иногда директора жертвуют своими ценностями и профессиональными стандартами, чтобы сохранить дружеские и гармоничные отношения внутри доминирующей группы. Самым простым ответом на давление со стороны группового мышления является замолчать, надеясь, что другой директор возьмет на себя лидерство в решении вопроса.

Четкое понимание обязанностей (и ответственности) в корпоративном управлении усилит решительность директора при оспаривании мнения большинства в совете. Документирование корпоративным секретарем несогласий в течение заседаний совета обеспечивает процедурную поддержку для директоров, выразивших несогласие, поскольку существует запись предмета обсуждения, выявленные риски и реакция совета.

Конструктивное несогласие является наиболее эффективным, когда выражается после тщательной подготовки. Директор, скорее всего, привлечет к себе

<sup>7</sup> Roger Fisher and Daniel Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate* (New York: Penguin Books, 2005)

больше внимания, если будет сообщать информацию уверенно, подкрепив ее фактами, примерами, сравнениями и оценкой рисков. Корпоративный секретарь подскажет и даст разъяснения по процедурным вопросам, положениям и прецедентам. Среди эффективных способов оспаривания мнения большинства можно выделить следующие:

- Кратко выразите обеспокоенность и изложите свое встречное предложение.
- Обеспечьте поддержку фактами.
- Дайте четкие примеры.
- Продемонстрируйте активное слушание.

Отвечайте конструктивно, признавая обоснованные доводы и мнения других (при этом делая иной вывод по обсуждаемому вопросу).

В подготовку также может входить разговор с председателем перед началом заседания, чтобы избежать неожиданностей. Если директор выражает обеспокоенность, дополненную подтверждающей информацией и доказательствами наличия рисков, а совет никак не реагирует, директор может обратиться за помощью к эксперту, привлечь медиатора или, если получит соответствующее разрешение, выйти из состава совета.

**В этом разделе навыки разрешения споров** были рассмотрены с разных точек зрения. Во **Вставке 6.1** представлен краткий обзор навыков межличностного общения, необходимых в совете директоров, а во **Вставке 6.2** предлагается краткое описание техник, позволяющих разрядить споры в совете.

### Вставка 6.1. Оценка навыков межличностного общения совета директоров

Выездные мероприятия совета директоров дают возможность оценить индивидуальные и коллективные навыки и умения межличностного общения, которые улучшают практику корпоративного управления и помогают управлять спорами. Список вопросов, приведенный ниже, может служить руководством по оценке этих навыков:

- Являются ли директора в совете эффективными коммуникаторами?
- Каковы их сильные и слабые стороны?
- Являются ли дискуссии в совете директоров в достаточной степени открытыми, чтобы поощрять высказывание широкого диапазона мнений?
- Существуют ли для индивидуальных членов совета возможности делать презентации или исполнять ведущую роль в обсуждениях, в частности, в обсуждениях вопросов, касающихся обязанностей их комитетов и сфер компетенции?
- Уравновешивает ли председатель экстравертов и интровертов для обеспечения открытого участия в обсуждениях совета?
- Хорошо ли директора относятся друг к другу и к высшему руководству? Если нет, какие существуют проблемы и каковы их источники?
- Создают ли социальные, культурные, политические, экономические или личные факторы напряжение среди членов совета и высшего руководства?
- Препятствовало ли напряжение между директорами возможности совета выполнять свои обязанности? Если да, то почему?
- Какие шаги предпринял совет, чтобы разрядить проявления личной враждебности между директорами в совете?
- Предоставляет ли процедура, используемая председателем или ведущим директором, возможности для рассуждений, анализа, дебатов и достижения консенсуса?



## Вставка 6.2. Техники разрядки споров в совете директоров

- **Активно слушайте.** Когда кто-то говорит, будьте очень внимательны и демонстрируйте неподдельный интерес, задавая вопросы, резюмируя ключевые моменты и связывая между собой соответствующие мысли и опыт.
- **Используйте открытые вопросы.** Задавайте вопросы, требующие более полных ответов, чем "да" или "нет". Открытые вопросы побуждают выступающих выражать свои опасения и интересы. Такие вопросы обычно начинаются словами *кто?, почему?, что?, как?, когда?* и *где?*
- **Выясняйте причины.** Поощряйте сотрудничество путем выяснения общих целей и подтверждения задач. Делайте это на ранней стадии обсуждения.
- **Будьте внимательны к языку тела.** Покажите свою заинтересованность и желание общаться при помощи дружелюбного, открытого и внимательного выражения лица и положения тела.
- **Говорите от собственного имени.** Используйте "я"-утверждения, чтобы слушатели понимали, что Вы не приводите общие утверждения, а выражаете Ваши собственные мнения, делитесь личными наблюдениями и предлагаете альтернативы. Другие могут иметь иной опыт, восприятия и идеи. Фразами, демонстрирующими уважение к различиям, могут быть *"я заметил"*, *"я предлагаю"* или *"по моему опыту"*.
- **Отмечайте позитивные идеи других** через конструктивные отзывы и объясняйте, почему их предложения являются полезными. Если требуется больше конструктивных идей, ставьте конкретные вопросы. Попросите дать практические предложения по улучшению конкретных ситуаций.
- **Сохраняйте спокойствие** по мере того, как Вы профессионально и дипломатично стараетесь снять напряжение. Иногда другие будут приуменьшать ценность Ваших идей независимо от того, насколько тщательно Вы сформулировали Ваши мысли. Люди занимают оборонительную позицию по многим причинам, в том числе по обстоятельствам, которые Вы контролировать не можете. Если такое происходит, признайте и отнеситесь с уважением к другому мнению. Вы предложили Ваш вариант, исходя из Вашего опыта. Предложите встретиться в другой раз, когда утихнут эмоции, чтобы продолжить разговор.
- **Избегайте недопонимания.** Перефразируйте утверждения других членов совета, чтобы добиться полного понимания их позиции. Позвольте им подтвердить, что Вы правильно резюмировали их выступления.
- **Позволяйте другим "сохранить лицо"** при помощи рефрейминга (переориентирования) их утверждений в менее агрессивных выражениях, чтобы предотвратить ссору. "Сохранение лица" является особенно важным в некоторых культурах; а вообще, никто не любит публично оказаться в неудобной ситуации, особенно в зале заседаний совета директоров. Чтобы "сохранить лицо", директора могут принять оборонительную позицию, хотя на самом деле они вовсе не против решения.

# 7

## ВНЕДРИТЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ В КУЛЬТУРУ И ПРАКТИКУ КОМПАНИИ

Споры возникать будут. Быть готовым решать споры является важной составляющей обязанностей совета директоров, поэтому будучи важнейшим органом управления, совет обязан спросить себя: есть ли у нас эффективный механизм для предотвращения и разрешения споров?

*Стороны деловых отношений, в момент вступления в такие отношения, всегда должны подумать над тем, как они будут решать проблемы или споры, которые могут возникнуть между ними. В настоящий момент у них есть уникальная возможность "холодной головой" подумать о том, какие между ними возможны разногласия, и постановить, что любые разногласия между ними будут регулироваться так, чтобы избежать судебного разбирательства, желательно путем обращения к такой "системе" разрешения споров, которая сначала будет стремиться предотвратить проблемы и споры, а затем предлагать процедуру разрешения любых споров.*

– Джеймс Гротон,  
Консультант по  
разрешению споров  
и третейский судья

Подход совета директоров к спорам должен отражать культуру компании, а также тактические соображения относительно того, что будет наиболее эффективным в определенных обстоятельствах.

Если говорить о корпоративном управлении, вопрос делится на две части: какая политика уместна для внутренних споров и какая для внешних. Может ли одна и та же политика применяться в обоих случаях? Несмотря на то, что совет может быть вовлечен в обе категории споров, он может определить, что по коммерческим или тактическим причинам, внешние споры должны решаться не так, как внутренние.

### Преимущества альтернативного разрешения споров при разрешении споров в корпоративном управлении

Альтернативное разрешение споров – это система добровольных и дружественных процедур, предназначенных для разрешения споров в корпоративном управлении более оперативно и с более низкими затратами, чем путем традиционного обращения в суд. На рассмотрение жалоб в суде может понадобиться несколько лет, кроме того, суды могут не обладать достаточной компетенцией в корпоративном управлении или быть перегружены судебными делами.

Самое главное, существует неоспоримое доказательство, в т.ч. опрос, проведенный IFC-CEDR, что советы директоров крайне неохотно обращаются в суд для разрешения внутренних разногласий. Состязательный судебный процесс может нанести значительный вред деятельности, репутации и стоимости компа-



нии. В противоположность ему, APC допускает закрытые процедуры, включая процедуры дружественного урегулирования. Стороны спора ощущают большую причастность к процедуре рассмотрения и решения спора, поскольку они сами направляют ход процесса. У них также может быть больше шансов продолжить деловые отношения друг с другом после завершения процесса APC, потому что по интенсивности конфликт может носить менее состязательный характер, чем в случае судебного разбирательства, и исход может быть "выигрышным" для обеих сторон. Процедуры APC включают в себя переговоры, медиацию и арбитраж (см. **Рисунок 7.1.**).

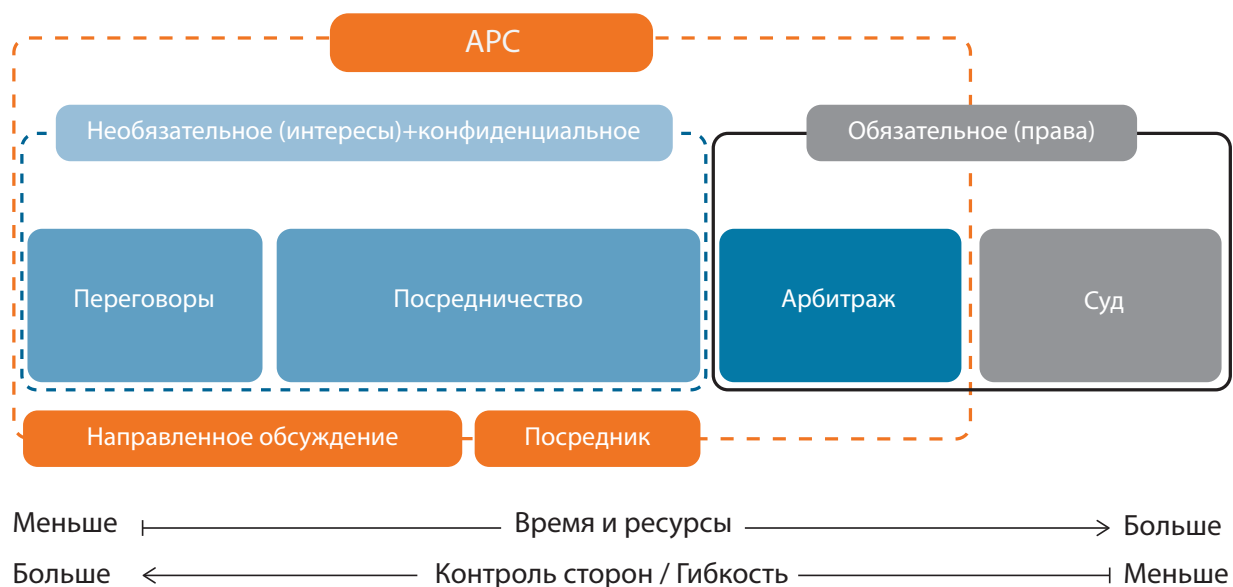
- **Переговоры** – это интерактивный процесс, в ходе которого две или больше сторон с разными интересами стремятся достигнуть лучшего исхода или решения, чем каждая из сторон могла бы достигнуть самостоятельно.
- **Медиация** – это добровольный, конфиденциальный процесс, в котором уважаемая незаинтересованная третья сторона (медиатор) активно помогает сторонам спора прийти к соглашению на пере-

говорах. При медиации стороны вырабатывают условия соглашения путем достижения консенсуса, и достигнутое соглашение может быть оформлено в виде договора.

- **Арбитраж** – это процедура, добровольно выбранная сторонами, которые желают, чтобы их спор разрешил избранный сторонами по обоюдному согласию независимый арбитр. Стороны предварительно соглашаются, что решение арбитра, принятое по существу спора, будет окончательным и обязательным к исполнению. Если стороны выбирают не обязательный к исполнению арбитраж, они сохраняют за собой право подать иск в суд.

С другой стороны, *исковое производство* является юридическим или судебным процессом, который может быть целесообразным, когда возникает вопрос, касающийся необходимого применения законодательства. Решения навязываются сторонам, они подкреплены ссылками на закон и мотивированным решением. Эти решения могут быть оспорены в судебном порядке (см. **Таблицу 7.1.**).

**Рисунок 7.1. Альтернативное разрешение споров**



Адаптировано из: *Alternative Dispute Resolution Manual: Implementing Commercial Mediation* by Lukasz Rozdeiczek and Alejandro Alvarez de la Campa. (Washington, D.C.: IFC, 2006).

**Таблица 7.1. Сравнение медиации, арбитража и судебного процесса**

МЕДИАЦИЯ	АРБИТРАЖ	СУДЕБНЫЙ ПРОЦЕСС
<b>Медиатор</b> Выбирается сторонами	<b>Арбитр</b> Выбирается сторонами	<b>Судья</b> Навязанное лицо, принимающее решение
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неформальная процедура</li> <li>• Добровольная процедура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формальная и юридическая процедура</li> <li>• Добровольная процедура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Юридическая процедура со строгими правилами</li> <li>• Недобровольная процедура</li> </ul>
Частная процедура	Частная процедура	Публичная процедура
<b>Исход:</b> Взаимоприемлемая договоренность	<b>Исход:</b> Навязанное решение, обоснованное аргументированным мнением	<b>Исход:</b> Навязанное решение, обоснованное законом и аргументированным мнением

**Медиация** является самой распространенной техникой АРС. Она состоит в установлении дружеских отношений и нахождении конструктивного подхода к разрешению конфликта – подхода, который извлекает на поверхность взаимные опасения, рассматривает проблемный вопрос с разных точек зрения и позволяет использовать конфликт как средство обучения и основание для улучшения отношений между сторонами. Медиация дает возможность возобновить, а иногда и начать переговоры, чтобы прийти к решениям, отражающим интересы, а не позиции, и выполнять соглашения, и наблюдать за ходом их выполнения. Медиация имеет следующие преимущества:

- **Стоимость:** стоимость значительно ниже по сравнению со стоимостью судебного решения.
- **Скорость:** процесс может начаться, как только стороны примут решение о медиации. Процедура редко занимает более нескольких дней. По оценкам опытных медиаторов, даже для решения сложных случаев корпоративного управления требуется максимум пять дней.
- **Качество:** медиаторов можно выбирать в соответствии с их навыками и сферой компетентности.
- **Предсказуемость:** решение не может быть навязано сторонам.
- **Контроль:** спор и выработка решения находятся в руках сторон.

- **Гибкость:** стороны могут выбирать тип медиации и организацию процедуры, в т.ч. время и место проведения.
- **Конфиденциальность:** стороны могут разглашать только то, что пожелают. Содержание медиации и полученная в ходе обмена информация обычно остаются конфиденциальными, и, как правило, не являются доступными для общественности, но стороны могут принять решение огласить достигнутое соглашение.
- **Ограниченный риск:** сторонам не нужно принимать решение; у них есть возможность выбора другой формы разрешения спора, в т.ч. судебное разбирательство.
- **Ответственность:** не обязательно нужно признавать ответственность, чтобы достичь соглашения.
- **Обеспечение выполнения:** поскольку процедура не является обязательной к исполнению, решение может быть оформлено в виде договора или зарегистрировано как решение суда в соответствии с заключенным сторонами мировым соглашением.
- **Добровольная процедура:** если это не требуется судом, стороны могут не обращаться к медиации. Во всех случаях, сторонам не нужно принимать решение.
- **Перспектива:** стороны могут получить более объективную, отстраненную точку зрения по

своим позициям, прежде чем они укрепятся в своих взглядах и будет проведена линия фронта (что усложнит принятие решения). Кроме того, обстоятельства сторон могли измениться по сравнению с обстоятельствами, имевшими место в момент возникновения конфликта, что, в свою очередь, позволяет провести промежуточную оценку.

Медиации свойственна гибкость, позволяющая сторонам контролировать как процесс, так и исход спора. И спор, и решение находятся в руках сторон, и, соответственно, медиация особенно хорошо подходит обстановке совета директоров.

### Кто должен управлять процессом разрешения споров?

Совет должен задать вопрос: "Кто будет отвечать за реализацию стратегии и правил разрешения споров?" Эту обязанность могли бы взять на себя член совета, председатель, комитет совета, генеральный директор, или, может быть, старший исполнительный директор. Как только стратегия будет разработана, важно определить, кто может взять на себя роль миротворца/медиатора в различных видах конфликтов, которые могут возникать.

Далеко не каждый человек – талантливый миротворец, не все прошли обучение по навыкам разрешения споров и желают играть ведущую роль в разрешении споров компании. Вот почему, совет должен обеспечить наличие у себя необходимых навыков, квалификации и возможностей для хорошего управления спорами в корпоративном управлении, в т.ч. одного или двух человек, которые, в случае необходимости, могут действовать как медиаторы.

Самым лучшим решением является выявление проблем на ранней стадии – и разрешение их раньше, чем они станут серьезными. Во многих ситуациях член совета может призывать совет к выражению обеспокоенности и подталкивать его к быстрому решению потенциального спора, пока уровень напряженности еще низкий. Если совет еще не достиг такой степени мастерства в миротворчестве, он может привлечь внешнего эксперта, консультанта, юриста или медиатора, которые могут помочь компании внедрить ее стратегию по разрешению споров в КУ. Независимо от того, является ли миротворец внутренним или внешним, он должен обладать набором навыков, приведенных в **Таблице 7.2.**

**Таблица 7.2. Набор навыков миротворца**

НАВЫКИ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ	НАВЫКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
• Беспристрастный, независимый	• Отсутствие личных интересов
• Старательный, скромный	• Знание норм корпоративного управления
• Ответственный, терпеливый	• Знание лучших практик корпоративного управления
• Заслуживающий доверия	• Уважаемый
• Активный слушатель	• Стратег
• Неосуждающий	• Лидер
• Построитель консенсуса	• Опыт работы в совете директоров
• Понимающий динамику споров, подходы к разрешению	• Понимание спорных вопросов

Ключевым моментом при выборе между **внутренним** и **внешним** миротворцем для споров корпоративного управления является определение, кто из них обеспечит самый высокий уровень доверия и комфорта для всех сторон, участвующих в споре:

- **Внутренний миротворец** – *председатель, независимый директор, корпоративный секретарь или омбудсмен*: директора предпочитают вести споры за закрытой дверью. Если говорить о внутренних ресурсах компании, то для урегулирования споров в корпоративном управлении лучше всех подходит председатель совета директоров и председатели комитетов совета. Председателю совета, как говорят, "сам Бог велел" достигать консенсуса, предотвращать конфликты и обеспечивать разрешение споров.

Предполагается, что занимая руководящие роли, эти потенциальные внутренние миротворцы умеют достигать консенсуса по организационным принципам и процедурам и будут управлять дискуссиями в соответствии с протоколом. Кто как не председатель комитета по выдвижению кандидатур/корпоративного управлению в силу своих обязанностей лучше всех справится с разработкой механизмов, политик и процедур разрешения споров.

- **Внешние миротворцы** – *переговорщик, медиатор, консультант, нейтральное лицо или арбитр*. Даже несмотря на возможное наличие сильного миротворца в собственных рядах, советы директоров должны рассмотреть возможность привлечения внешнего профессионального эксперта по разрешению споров. Кроме оказания содействия совету в разработке эффективной стратегии разрешения споров и связанных с ней политик, независимые третьи стороны или специалисты по урегулированию споров могут помочь предотвратить или ликвидировать возникающие споры путем стимулирования дискуссий в совете и выездных мероприятий вне стандартных заседаний совета.

Внешний объективный и беспристрастный эксперт по урегулированию споров может быть особенно полезным в качестве медиатора при решении споров между советом и внешними заинтересованными сторонами. Независимо от того, насколько хорошие намерения могут быть у директора совета и насколько объективным он может быть, вряд ли внешние партнеры будут полностью доверять такому лицу, именно потому, что он или она является членом совета и, возможно, частью проблемы.

## Полезные документы

Предусмотреть и прописать процедуры и техники APC<sup>8</sup> можно в целом ряде учредительных документов компании. Хотя в случае определенных корпораций или деловых ситуаций не все документы для этого подходят. Так как все документы должны соответствовать законодательным требованиям страны или юрисдикции, по законодательству которой создана корпорация, или на чьей территории она находится, в разных странах и для разных видов бизнеса они будут выглядеть по-разному.

При разработке документов, которые влияют на корпоративное управление, необходимо привлекать к процессу юристов, которые разбираются в проблемах, практиках и процедурах корпоративного управления, и которые, в то же время, являются специалистами в вопросах законодательства об акционерных обществах. С помощью этих экспертов можно будет предугадать, с какими видами споров в корпоративном управлении скорее всего столкнется компания. Благодаря этому процесс внедрения процедур и техник APC можно осуществить на ранней стадии существования компании. В **Таблице 7.3** приведен список и описание документов компании, которые могут пригодиться при учреждении APC.

---

<sup>8</sup> Этот подраздел взят и адаптирован из статьи Алана Рудника (Alan Rudnick). Авторские права на нее принадлежат компании Masters-Rudnick & Associates LLC, которая предоставила разрешение IFC, ее филиалам и всем, кто прошел обучающие курсы IFC, воспроизводить полностью или частично данную работу при условии предоставления ссылки на источник.

**Таблица 7.3. Документы, способствующие внедрению APC**

<b>ДОКУМЕНТАЦИЯ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ СОЗДАНИЯ КОМПАНИИ</b>	
<b>Устав (в некоторых странах называется акт о регистрации корпорации)</b>	<p>Устав является основополагающим корпоративным документом. Он создает базовую экономическую структуру компании и регулирует вопросы, которые являются ключевыми для предприятия и обеспечивают защиту инвестиций акционеров. В зависимости от обстоятельств, устав может содержать положения, предусматривающие медиацию или арбитраж. В соответствии с требованиями законодательства некоторых стран, где учреждены компании, уставы компаний содержат указание на законы, которые будут применяться при урегулировании споров, а также место проведения любых судебных разбирательств по отношению к компании.</p> <p>ОГОВОРКА: как правило, изменения в положения устава могут вноситься только путем голосования акционеров. Как только положение включено в устав, его очень трудно изменить. Предусмотрительные юристы часто включают в устав минимальное количество положений, чтобы по мере развития предприятия гарантировать гибкость совету директоров.</p>
<b>Внутренние положения</b>	<p>Внутренние положения содержат требования к корпоративному управлению, которые совет директоров определяет самостоятельно. Совет директоров вправе сам вносить изменения во внутренние положения. Они являются еще одним документом, в котором прописаны случаи использования обязательных процедур при возникновении конфликта.</p> <p>Акт о регистрации корпорации может разрешать внесение изменений во внутренние положения и акционерам; таким образом, хотя разрешение акционеров может быть необязательным для изменения внутренних положений, акционеры могут сохранять за собой право поступать таким образом. В некоторых странах закон об акционерных обществах может предоставлять акционерам право вносить изменения во внутренние положения.</p>
<b>Акционерные соглашения</b>	<p>Часто учредительные документы акционерного общества сопровождаются отдельным соглашением акционеров. Если потенциальная возможность возникновения спора между разными инвесторами является большой, акционерное соглашение может быть действенным инструментом. Оно также может предусматривать полезную пошаговую процедуру разрешения спора, которая разъясняет всем сторонам спора, как он будет регулироваться.</p>
<b>ДОКУМЕНТЫ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОМОЧЬ ИЗБЕЖАТЬ СПОРОВ ИЛИ ПРЕДОСТАВИТЬ ПРОЦЕДУРУ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ</b>	
<b>Декларация принципов корпоративного управления</b>	<p>Этот документ излагает принципы и практики управления, которые распространяются на совет директоров компании. В него вполне могут входить положения, касающиеся процедур, которые необходимо начать в случае возникновения споров. Прения и дискуссии положительно характеризуют совет директоров. Как правило, прения разрешаются путем голосования. Тем не менее, при сохранении расхождений во мнениях среди директоров, руководителей или акционеров, этот документ может предусмотреть тон, в котором должны проходить споры, а также метод, которым их следует урегулировать.</p>
<b>Декларация обязанностей директоров</b>	<p>Важно и очень полезно заблаговременно сформулировать, какие функции имеют директора, и выполнения каких обязанностей от них ожидается. Этот документ, который также может быть частью декларации принципов корпоративного управления, может помочь установить тон поведения директоров, в том числе урегулирование расхождений во мнениях в случае их возникновения. Этот документ должен быть предоставлен для ознакомления всем потенциальным директорам, чтобы они заранее понимали, что от них ожидается, и что означает их вхождение в совет директоров, что они согласны его положениями.</p>
<b>Положения о комитетах</b>	<p>В положениях о комитетах очерчены рамки компетенции каждого комитета и конкретные обязанности, которые он должен выполнять в течение года. Вопросы компетенции комитетов – такие как, какой комитет рассматривает какие вопросы и принимает по ним решения – могут вызывать споры. Положения о комитетах устраняют неопределенность из этого процесса.</p>
<b>Руководство совета директоров</b>	<p>Каждый совет директоров должен иметь Руководство, которое 1) является сборником всех соответствующих документов по корпоративному управлению; 2) прописывает различные политики компании и 3) дает ответы на практические вопросы, которые могут возникать у корпоративных директоров, в том числе вопросы о вознаграждениях и льготах. Эти Руководства сами по себе не разрешают споры, но являются кратким справочником, что делать, когда вопрос становится спорным. Они вполне могут также включать процедуры урегулирования споров. Вместе с декларацией обязанностей директоров, они должны быть предоставлены для ознакомления лицам до их вступления в совет. При этом, им необходимо разъяснить, что их вхождение в совет означает согласие с содержанием руководства.</p>
<b>Кодекс поведения</b>	<p>Каждая корпорация должна иметь письменный кодекс этических норм и стандартов, описывающий этическую и операционную культуру компании, и ценности ее деятельности. Кодекс этических норм и стандартов также может включать в себя положение, которое способствует урегулированию споров.</p>



2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA  
Tel: +1 (202) 458 8097  
cgsecretariat@ifc.org  
[www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)

