

Корпоративные конфликты: найти и обезвредить

realist.media



Иски [акционеров](#) друг к другу поступают в суды нечасто, но каждый из-за огласки может подорвать благополучие и репутацию компании. Любой подобный конфликт может стать первым шагом к банкротству. Из-за чего возникают споры? Как распознать и разрешить противоречия? Об этом Realist рассказали юрист и психолог. С помощью их советов вы можете узнать типичные ошибки акционеров, а также пройти тест, чтобы понять есть ли в вашей компании скрытые корпоративные [конфликты](#).

Мажоритарии VS миноритарии

«Власть и деньги, личные амбиции и неутолённые потребности вот основные причины корпоративных конфликтов, – считает Юлия Михальчук, адвокат и советник юридической фирмы Saveliev, Batanov & Partners. – Большинство корпоративных конфликтов начинается с подачи мажоритарных акционеров, которые не считаются с интересами миноритариев».

Правда, бывает, что и миноритарные акционеры «дают прикурить» и используют так называемый гринмейл, шантаж. Могут пригрозить парализовать управление компанией с помощью своего права вето и потребовать выкупа своих акций по завышенной цене. Также они могут подать иск в арбитражный суд с целью пересмотра решений совета директоров.

Таким образом, если одни полагают, что больше всех вкладываются и рискуют, поэтому им причитается львиная доля и за ними последнее слово, то другим может казаться, что они недополучают прибыль и важную информацию. Отсюда регулярные требования полного доступа к внутренним документам организации. Благоприятная почва для споров.

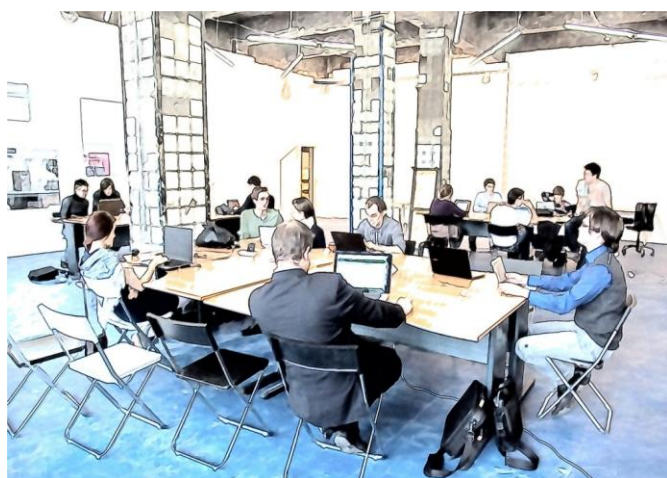
Конфликтуют также старые и новые директора предприятия, бывшие и нынешние акционеры компании, держатели акций и топ-менеджеры. Распространённые причины – заключение невыгодных сделок в пользу аффилированных лиц, завышенные выплаты управленцам и нераспределение дивидендов.

Переход на личности

В отдельную категорию юристы выделяют семейно-корпоративные конфликты, когда основные владельцы бизнеса близкие родственники: супруги, братья, сёстры, отцы и дети. «Со временем в корпоративные отношения вступают родственники «последующих уровней, – делится опытом Михальчук. – Бизнес-отношения смешиваются с личными, что может легко перерасти в конфликт».

Психологи, работающие с корпоративными конфликтами, полагают, что во всех спорах присутствует личная подоплека. Так их можно распознать «в зародыше». «Любая проблема в бизнесе уходит корнями в отношения между акционерами и их внутренние конфликты в том числе», – считает бизнес-тренер и эксперт по вопросам корпоративной коммуникации Максим Овчаренко.

Речь о чисто человеческом диссонансе между тем, что акционер делает и тем, что он хочет делать. Тем, что хочет получить, и получает. Внутренний конфликт провоцирует внешний. А индивидуальные симптомы – падение мотивации и эмоциональное выгорание, – перерастают в коллективные, которые отражаются на всей системе.



Признаки надвигающегося конфликта и типичные ошибки

По мнению Максима Овчаренко, о том, что «прогнило что-то в датском королевстве», можно судить по:

- росту напряжённости в компании, включая противоречия между подразделениями организации;
- снижению уровня доверия, избеганию прямых переговоров в команде;
- «токсичному» поведению менеджеров внутри компании, перерастающему во взаимные обвинения.

Часто на этой стадии акционеры совершают три типичные ошибки:

- игнорируют разгорающийся конфликт, считая, что все колеблется в пределах нормы;
- обвиняют внешние обстоятельства и друг друга;
- пытаются решить вопрос сами, что может усугубить проблему.

В российской практике подобные ситуации осложняются спецификой образа мышления предпринимателей: «В абсолютном большинстве случаев стороны корпоративного конфликта не готовы привлечь профессионального медиатора. Это особенность менталитета российских бизнесменов», – констатирует юрист Юлия Михальчук.

В итоге круги расходятся дальше, и компания:

- может замедлить свой рост и развитие;
- потерять ценных сотрудников;
- лишиться значимых клиентов.

Если конфликт не потушить, то в финале организации грозит банкротство, особенно, если споры решаются в суде и широко освещаются в СМИ. Тогда финансовые и репутационные потери неизбежны.

Потушить или предотвратить?

Корпоративные конфликты заканчиваются по-разному:

- окончательным разрывом, когда одна из враждующих сторон покидает компанию, продав оппонентам свою долю акций по рыночной цене, с премией или дисконтом (зависит от финансовых возможностей, убытков и желания прекратить «войну»);
- окончательным примирением, когда удастся восстановить отношения и продолжить совместное дело;
- установлением паритета сил и вынужденным компромиссом.

«Тогда стороны не могут выдавить друг друга из компании и вынуждены совместно сосуществовать, – поясняет Михальчук. – Однако в таком варианте

бизнес не развивается, рано или поздно кто-то выходит из дела, либо компания сваливается в банкротство».

Последнее слово традиционно остается за судом. Но юристы могут содействовать в заключении мирового соглашения, что остается предпочтительным вариантом разрешения конфликта. Мирным договоренностям способствует подсчет рисков и убытков от конфликта, а также судебных расходов. Причем заключить мировое соглашение можно на любой стадии конфликта: до вынесения судебного решения по делу и даже во время апелляционного или кассационного обжалования. Правда, суд может и отказать в утверждении мирового соглашения, например, если оно будет противоречить законодательству, нарушать интересы третьих лиц, – подчеркивает Михальчук.

Возникает впечатление, что корпоративные конфликты неизбежны, но это не так, их можно предотвратить «на берегу», сходятся во мнении юристы и психологи.

Главный риск несёт в себе неопределённость на старте, если не были просчитаны и прописаны способы выхода из конфликтных ситуаций. Они фиксируются в корпоративном договоре, он же акционерное соглашение, он же договор об осуществлении прав участников. Зато если всё учтено, риски радикально снижаются.

«Это гибкий инструмент, в котором можно предусмотреть многое: от непропорционального распределения контроля или прибыли до определения правил выкупа акций друг у друга и ограничения права партнёра вести конкурентную деятельность», – подчеркивает Юлия Михальчук.

Со своей стороны психологи советуют вести профилактику конфликтов на ценностном уровне. Максим Овчаренко предлагает акционерам пройти тест, чтобы выявить зерна противоречий, ответив на вопросы:

- Точно ли мы знаем, зачем пришли в этот бизнес?
- Верим ли мы в надёжность и компетентность друг друга?
- Есть ли у нас общее видение конечного результата, считают ли они его достижимым и вдохновляющим?
- Согласны ли все с выбранной стратегией и методами достижения целей?
- Хорошо ли распределены роли и зоны ответственности в компании?
- Есть ли в команде синергия?
- Продолжаем ли мы ставить новые амбициозные цели, когда достигаем прежних?

Ответ «нет» на любой из вопросов может привести к конфликту в будущем, который стоит предотвратить в настоящем. По мнению Овчаренко, компромиссы не помогут, это вариант lose-lose, который «убивает отношения в команде и всю компанию». Нужно искать вариант win-win, при котором выиграют и акционеры, и бизнес в целом.