



# Корпоративная конституция бизнеса

Юридическая архитектура через  
призму спиральной динамики



**Спикер:**  
**Некрасова Наталия Васильевна**

- \*генеральный директор  
бюро юридической помощи «Леганта Групп»
- \*специалист в области налогового, корпоративного,  
договорного права, с опытом работы более 10 лет
- \*дипломированный специалист по направлению  
«Оценка бизнеса».
- \*специалист по направлению «Спиральная динамика»



## Когда юридический документ становится мертвым грузом

### Классическая парадигма права

Традиционная юридическая практика исходит из рациональной модели мира, где человек — логичный агент, подчиняющийся установленным правилам. Договор составлен грамотно — он работает. Сторона подписала — обязана исполнять. Суд вынесет решение на основании текста. Право выступает жестким каркасом, гарантирующим порядок.

Когда язык юридического документа противоречит ментальным моделям участников сделки, возникает системный конфликт, который не решается новыми законами или штрафами. Это разрыв между формальным правом и психологией организаций.

### Реальность многотысячных сделок

Однако опыт показывает другое. Юридически безупречный документ часто игнорируется, саботируется или забывается. Почему? Потому что право игнорирует человеческую реальность — глубинные модели восприятия, системы ценностей, способы обработки информации и страхи участников.

# Почему команды саботируют KPI

1

Запрос собственника

Внедрение жестких KPI для увеличения прибыли

2

Сопrotивление команды

Саботаж, уход из компании, снижение эффективности


3

Юридический ответ

Подготовка иска за нарушение трудовых обязанностей

- Истинная проблема: Ценностный конфликт. Собственник действует на уровне эффективности и результата. Команда функционирует на уровне отношений и безопасности. В этом разрыве рождается некомпетентность управления, которую юридические нормы не могут устранить напрямую.





# Спиральная динамика: карта эволюции сознания

Методология Спиральной Динамики, разработанная Клэр Гриффитс, Дон Бек и Кристофером Кованом, описывает эволюцию человеческого сознания как спираллистическое движение по уровням сложности. Каждый уровень представляет новую парадигму восприятия мира, новую систему ценностей и новый тип организации социальной жизни.

## Концепция эпистемы

Каждый уровень означает свою уникальную юридическую и культурную среду. Право, действующее на одном уровне, невозможно скопировать на другой без потери функциональности.

## Переходы через кризис

Старая система не работает для новых задач, новая еще не утвердилась. Это порождает конфликты и тревогу. Важно создавать безопасные условия для проб нового поведения.

## Двойная спираль

Чередует фокус на индивидуальности (Я) и на общине (Мы). Внутри компании конфликт часто возникает между разными уровнями сознания, требующими разных подходов.

## Нижние уровни спирали в юридической практике



**Бежевый:** Инстинктивная безопасность  
Физическое самосохранение, базовые потребности. В бизнесе – состояние истощения и стресса. Риск: Договор, требующий немедленного исполнения от выгоревшей команды, приведет к отказу.



**Фиолетовый:** Магия и племенная лояльность  
Племя, «свои», ритуалы, доверие проверенным. В бизнесе – семейные компании, региональные сети. Риск: Клановость и закрытость, решения по принципу «свои – чужие».



**Красный:** Героическая сила  
Сила, статус, власть, прорыв воли. В бизнесе – радикальные движения, агрессивная конкуренция. Риск: Использование силы вместо договорённости и ответственности.

## Синий и оранжевый уровни: порядок и прогресс



Синий: Порядок, закон и долг

Коллективистский стандарт. Существует один правильный образ мышления. Буквалистские убеждения. Порядок или Миссия.

Юридическое проявление: Кодексы, регламенты, должностные инструкции, дисциплинарная ответственность. Язык закона. Проблемы: Бюрократизация, догматизм, правило важнее реальности.



Оранжевый: Наука, прогресс и рынок

Научный прогресс, рациональность, рынок. Мир — хорошо смазанная машина. Личный успех и карьера. Рыночные бизнес-альянсы.

Юридическое проявление: KPI, бонусы за достижение целей, штрафы, ROI, экономическая целесообразность. Риск: Выгорание, цинизм, игнорирование этики ради скорости.

## Зеленый и желтый уровни: интеграция и системность



**Зеленый:** Гуманизм, права и равенство

Восприимчивая самость. Коллективистский уровень. Идеалы общности, связи между людьми. Чувства преобладают над рациональностью.

Юридическое проявление: Взаимопонимание, поддержка, поиски решений при разногласиях, оценка влияния на команду и атмосферу. Риск: Неэффективные обсуждения, диктат группы, уязвимость перед манипуляциями.



**Желтый:** Системность, интеграция и сложность

Интегральный уровень. Жизнь – калейдоскоп естественных иерархий. Приоритет гибкости, спонтанности и функциональности. Мышление и мотивация: «я выбираю свободу».

Юридическое проявление: Архитектура процессов, ролей, зон автономии, адаптации под ситуацию. Схемы принятия решений, роли с полномочиями, механизмы быстрой реакции. Риск: Перегруз сложностью и отстраненность.

## Бирюзовый и коралловый уровни: целостность и будущее



### Бирюзовый: Холистичность и целостность

Холистичный уровень. Мир — единый динамический разумный организм. Все связано со всем в экологичном равновесии. Холистическое интуитивное мышление.

Юридическое проявление: ESG-принципы, экологические стандарты, протоколы прозрачности, оценка долгосрочного вреда. Идея: Здоровье системы важнее локальной победы.



### Коралловый: Гипотеза будущего

Управление эволюцией сложных систем в реальном времени при высокой мощности и неопределённости. Инженерия ответственности и устойчивости.

Юридическое проявление: Механизмы предотвращения злоупотреблений, ценности вшитые в стандарты, трассировка решений, контуры безопасности.

Риски: Технократический холод, элитизм, абстрактность без механизмов.

# Практическая диагностика: шкала бежевого режима

Первый юридический риск – отсутствие учета ресурсного состояния. При диагностике юрист должен оценивать состояние ключевых лиц на предмет бежевого режима. Оцените по шкале от 0 до 10 следующие параметры:

1

## Сон и восстановление

Насколько вы недосыпаете? Оценка восстановительных ресурсов организма.

2

## Перегруз

Насколько задач больше, чем можно сделать нормально? Оценка когнитивной нагрузки.

3

## Тревога и угроза

Ощущение, что можно потерять работу, деньги или безопасность. Оценка психологического давления.

4

## Хаос

Насколько часто происходят пожары и срывы планов? Оценка стабильности среды.

5

## Тело

Усталость, напряжение, боль, соматика. Оценка физиологического состояния.

**Критерий риска:** Если два или более пункта дают оценку 7 и выше, компания находится в зоне риска истощения и выживания. Необходимо сначала стабилизировать ресурсы, обеспечить отдых, снизить нагрузку.



## От юриста к архитектору смыслов

01

---

Синтез теории и практики

Соединение знаний об эволюции сознания с практическими инструментами правового проектирования

02

---

Диагностика стейкхолдеров

Проведение психологической диагностики юридических рисков с учетом уровня сознания участников

03

---

Алгоритм работы

Выстраивание процесса, превращающего юриста из составителя текстов в создателя систем

04

---

Живая архитектура

Создание юридических систем, которые работают даже в условиях кризиса и сложности

Это руководство предназначено для юристов, корпоративных советников, владельцев бизнеса и консультантов по трансформации, которые ищут более глубокие методы воздействия на поведение организаций. Это призыв к интегральному мышлению, где право, психология, стратегия и этика объединяются в единую систему управления.

# Спиральная Динамика в Юридической Практике

## Суть методологии

Спиральная Динамика – это модель развития человеческого сознания, которая описывает восемь уровней ценностей и ментальных моделей. Каждый уровень имеет свою логику, язык и способы взаимодействия с окружающим миром.

### Перевод бизнес-требований

Юридическая матрица помогает перевести требования бизнеса в формулировки документов, понятные участникам сделки

### Стратегическое преимущество

Понимание ментальных моделей дает юристу конкурентное преимущество в переговорах

## Практическое применение

Документация любой организации – устав, трудовой договор, соглашение о неразглашении, контракт с контрагентом – должна соответствовать ментальным моделям тех людей, которые будут с ним работать. Если этот уровень не совпадает, возникает сопротивление.

### Повышение эффективности

Адаптированные документы повышают вероятность исполнения и снижают риск конфликтов



# Юридическая Матрица: Восемь Уровней Правовых Конструкций

Каждый уровень сознания требует особого подхода к построению правовых конструкций. Давайте детально разберем, как выглядит договорная структура для каждого из восьми уровней.



## Конструкции Нижних Уровней: Фиолетовый и Красный



Фиолетовый уровень: Клановая рамка

Договор на фиолетовом уровне – это прежде всего союз, который подразумевает кровное или духовное родство. Основные пункты касаются сохранения лояльности и конфиденциальности внутри круга.

Пример формулировки: «Стороны гарантируют конфиденциальность внутри доверенного круга»

Вместо стандартного пункта о штрафах здесь может быть пункт об исключении из сообщества или потере репутации. Это мощный рычаг давления внутри клана, но менее эффективен против внешних игроков.

Риск: закрытость и коррупция. Необходимо добавить механизмы прозрачности, которые не нарушают доверие – например, регулярные внутренние отчеты.



Красный уровень: Силовая рамка

Контракт красного уровня – это ультиматум или сделка силы. Здесь важны немедленные последствия за нарушение. Формулировки типа «при нарушении обязательства сторона обязана компенсировать ущерб немедленно» типичны.

Основной страх – потеря лица. Поэтому важно дать возможность сохранять достоинство даже при конфликте. Штрафы должны быть значимыми и видимыми. Быстрое решение проблемы важнее справедливости.

Риск: чрезмерное использование красного уровня может привести к агрессии. Необходимо добавить границы – «Со мной так нельзя» – это красная фраза, которая ставит лимиты.

# Конструкции Средних Уровней: Синий и Оранжевый



Синий уровень: Регламентированный контракт

Синий уровень – это классическое право. Текст договора наполнен формулировками «стороны обязаны соблюдать», «соблюдение регламента», «дисциплинарная ответственность». Это язык государственных структур, банков, регулируемых отраслей.

Пример: ссылки на ГОСТ, ТК РФ, внутренние регламенты

Приоритет: безопасность и качество. Все действия фиксируются письменно. Любое изменение согласуется официально.

Проблема: торможение. Чтобы избежать бюрократии, нужно добавить элементы «живых стандартов», которые регулярно обновляются.



Оранжевый уровень: KPI-договор и метрическая рамка

Оранжевый уровень требует, чтобы все было измеримо. Договор здесь – инструмент достижения выгоды. В нем должны быть четко прописаны метрики, цели, бонусы и штрафы за невыполнение.

Пример: разделы о том, как улучшить процесс, как повысить эффективность, как сократить расходы

Приоритет: деньги и результаты. Если условие выполнено – получаете оплату. Если нет – платите. Нет места для эмоций.  
Риск: цинизм. Люди могут делать все ради выполнения плана, игнорируя качество или безопасность. Необходимы ограничители качества.

# Конструкции Высших Уровней: Зеленый, Желтый и Бирюзовый



Зеленый уровень: Соглашение о намерениях и партнерство

Зеленый уровень делает акцент на отношениях. В договоре появляются пункты о консультации, поддержке, взаимном понимании. Если разногласия возникают, приоритет отдается поиску взаимоприемлемого решения, а не судебным искам.

Формулировка: «стороны обязуются регулярно проводить встречи для обсуждения трудностей», «программа поддержки сотрудников предусматривает консультации»

Взаимодействие строится через диалог. Медиа-соглашения и переговоры являются предпочтительными методами разрешения споров. Жесткие санкции могут разрушить отношения, а мягкие, но четкие рамки доверия – укрепить их.



Желтый уровень: Архитектура изменений и система процессов

Желтый уровень сложнее всего описать словами, потому что он работает на системах. Договор здесь – это схема, карта. В нем не столько правила, сколько зоны автономии и механизмы адаптации.

Формулировка: «Процесс реализации адаптируется под текущие условия с сохранением основных принципов»

Здесь важна роль ролей. Кто за что отвечает? Какой диапазон полномочий у каждой роли? Как система реагирует на непредвиденные события? Такой договор предполагает высокий уровень доверия и компетенции участников.



Бирюзовый уровень: Этическая рамка и протоколы устойчивости

Бирюзовый уровень выходит за рамки прибыли и даже за рамки справедливости. Он учитывает влияние на экосистему. В документе появляются этические нормы, экологические обязательства, принципы ответственности перед будущими поколениями.

Формулировка: «Стороны учитывают влияние деятельности на общество и природу»

Это не просто декларация, а требование учета последствий. Если проект наносит вред окружающей среде, он не может быть реализован, даже если прибылен. Ценности должны быть вшиты в архитектуру, иначе они останутся на бумаге.

# Коралловый Уровень и Юридический Аудит

## Коралловый уровень: Инженерия ответственности

Это следующий шаг после бирюзового. Здесь создаются механизмы, которые предотвращают злоупотребления и обеспечивают устойчивость системы.

### Предохранители

Лимиты трат без дополнительных подтверждений. Автоматические ограничения на критические операции.

### Право стоп

Любая сторона может приостановить проект при выявлении рисков. Механизм остановки при отклонении от параметров.

### Разграничение полномочий

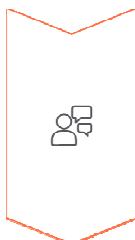
Прозрачные механизмы управления данными. Сегментация доступов по ролям и зонам ответственности.

## Пять этапов юридического аудита через призму Спиральной Динамики

01	02	03
Диагностика состояния ресурсов Проверка на бежевый режим через сканирование уровня энергии, стресса, физических симптомов команды	Определение ценностного профиля Интервью и анализ речи для выяснения доминирующего уровня мышления ключевой фигуры проекта	Выявление диссонансов Поиск разрывов между текущей реальностью и целевым положением, составление карты рисков
04	05	
Лингвистическая адаптация Переписывание документов с переводом требований на язык, понятный мотивирующей целевую аудиторию	Проектирование механизмов Добавление встроенных ограничений, предохранителей, протоколов доверия и прозрачности	

# Алгоритм работы юриста: Шаги 1-3

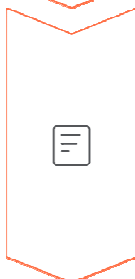
Чтобы успешно применить методологию Спиральной Динамики в практике, следуйте пошаговому алгоритму. Этот процесс структурирует работу и помогает не упустить важных моментов при каждом новом проекте.



## Шаг 1. Встреча и сбор информации

Проведите беседу с заказчиком. Ваша цель — не только узнать задачу, но и понять контекст. Задавайте открытые вопросы. Чем руководствуются клиенты? Что для них важнее: скорость, надежность, отношения? Как принимались последние решения?

Слушайте не только слова, но и тон, эмоции. Обращайте внимание на фразы, указывающие на уровень мышления.



## Шаг 2. Анализ документации

Запросите основные документы компании. Не просто читайте их, а анализируйте через призму Спиральной Динамики. Определите доминирующий стиль. Найдите маркеры речи.

Есть ли диссонанс между заявленной стратегией и тем, как она оформлена юридически? Если компания планирует трансформацию, но все документы в старом формате, это сигнал о возможном сопротивлении.



## Шаг 3. Оценка рисков

Используйте матрицу рисков. Оцените, какой уровень преобладает в команде, собственнике, клиентах. Сформулируйте гипотезы о том, какие конфликты могут возникнуть при внедрении изменений.

Например, если вы вводите новые KPI, а команда чувствует себя на зеленом уровне, возможны протесты. Заранее подготовьте план коммуникации.

# Алгоритм работы юриста: Шаги 4-6

1

## Шаг 4. Разработка рекомендаций

Подготовьте отчет, в котором предложите варианты решения. Покажите, как можно адаптировать документы под текущую реальность. Объясните, почему одни формулировки работают, а другие нет. Дайте альтернативы: жесткие санкции или мягкие договоренности, в зависимости от ситуации. Предложите переходы в полутонах, если требуется гибкость.

2

## Шаг 5. Обучение и презентация

После того как документы готовы, проведите обучающую сессию для ключевых сотрудников. Объясните, зачем меняются правила, как это поможет им работать легче.

Показывайте примеры, рассказывайте о том, как разные уровни понимают одни и те же вещи. Это снимет страх перед нововведениями.

3

## Шаг 6. Внедрение и сопровождение

После запуска следите за ситуацией. Не оставляйте документ одного. Будут ли вопросы? Как выполняется? Если возникают сбои, корректируйте подход.

Сопровождение изменений – это часть работы юриста. Если вы видите, что документ не работает, вернитесь к этапу диагностики и найдите причину.

# Заключение: Архитектор смыслов и правовая практика будущего

Применение Спиральной Динамики в юридической практике открывает новые горизонты для профессионалов права. Это не замена классическому образованию, а его углубление. Юрист будущего — это не просто составитель текстов, а архитектор смыслов, который умеет проектировать правовые структуры, синхронизированные с ментальными моделями стейкхолдеров.

«Право — это живой организм, который развивается вместе с человеком. И наша задача как юристов — идти в ногу с этим развитием, создавая институты и документы, которые служат не только защите интересов, но и развитию человечества.»

## Практические рекомендации

- Не пишите один стиль договора для всех  
Если клиент говорит на языке Оранжевого, добавьте в синий договор метрики выгоды. Адаптируйте формулировки под уровень мышления получателя.
  - Проектируйте переходы  
Учтите принцип капли — новые правила должны включать старые функции безопасности, но менять логику. Плавный переход снижает сопротивление.
  - Ищите скрытую лояльность  
Перед подписанием сложных договоров проводите диагностику «что мешает» команде реально их выполнить. Это покажет скрытые риски.
  - Используйте язык клиента  
Переводите требования владельца на язык, понятный операционной команде. Сохраняйте юридическую силу, меняя эмоциональный заряд формулировок.
- Помните: За каждым словом стоит человек, и ваша задача — услышать его голос. Пусть ваш путь в корпоративной юриспруденции будет успешным, а каждый контракт станет шагом к лучшей организации.