

**Сандуленко Элеонора Якимовна**

генеральный директор

ООО «ФБК-Коучинг»

г. Москва

**КВАДРАТ ЦЕННОСТЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ  
С ГЕНЕРАЦИОННЫМИ ЛОЯЛЬНОСТЯМИ ВО ВНУТРЕННЕЙ  
КОМАНДЕ: СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОУЧИНГА**

***Аннотация:** в статье представлен анализ единичного практического случая (case study) – одной коучинговой сессии – с применением Квадрата ценностей и развития Ф. Шульца фон Туна в работе с субличностью Внутренней Команды клиентки, обратившейся с запросом на восстановление самоидентичности, утраченной после замужества; в ходе работы было обнаружено, что блокировка обусловлена бессознательной лояльностью к родовой системе. Предложена интеграция трёх концептуальных оснований: Квадрата ценностей и развития (Schulz von Thun, 1989), модели Внутренней Команды (Schulz von Thun, 1998) и теории генерационных лояльностей (Boszormenyi-Nagy & Spark, 1973; Hellinger, 1994). Описан механизм, при котором субличность – носитель культурного запрета – не устраняется и не переопределяется, но возвращается к своему исходному ценностному содержанию. Показана роль диагональной линии Квадрата ценностей и развития как вектора развития, направленного не к противоположному полюсу, а к синтезирующему качеству.*

***Ключевые слова:** психологический коучинг, Квадрат ценностей и развития, Внутренняя Команда, генерационные лояльности, субличности, интеграция, системные расстановки, трансформация.*

*1. Введение: запрос на прояснение внутренней сумятицы.*

Клиент приходит с ощущением внутреннего разлада. Такой запрос на прояснение сумятицы особенно труден для стандартных коучинговых инструментов,

ориентированных на работу с целью: здесь нет ещё «точки Б», есть только переживание, что жизнь не очень получается. Именно это «что-то» и составляет предмет исследования. В ряде случаев, как показывает практика, препятствие обнаруживает свою природу не на личном, а на системном уровне: за индивидуальной блокировкой стоит бессознательная лояльность к семейной или родовой системе, которую клиент не осознаёт как таковую и которую поэтому не может преодолеть усилием воли.

Понятие «невидимых лояльностей» (*invisible loyalties*) введено И. Бошормени-Надьем, который описал их как межпоколенческие долговые счета, которые члены семейной системы несут бессознательно, жертвуя собственной автономией ради принадлежности к роду (Boszormenyi-Nagy & Spark, 1973). Хеллингер описывал тот же механизм через понятие системной запутанности: «члены системы могут неосознанно брать на себя судьбы других её членов» (Hellinger, 1994). В коучинге, в отличие от терапии, работа с этим слоем редко описывается как методологически оформленная практика – что и определяет актуальность данной статьи.

Цель статьи – описать случай, в котором интеграция Квадрата ценностей и развития Ф. Шульца фон Туна с моделью Внутренней Команды и концепцией генерационных лояльностей позволила достичь трансформации субличности, действовавшей как носитель родового запрета.

## *2. Теоретические основания.*

### *2.1. Квадрат ценностей и развития.*

Квадрат ценностей и развития разработан Ф. Шульцем фон Туном на основе идей П. Хельвига о «четвертичности ценностей» (Helwig, 1967) и введён в коммуникативную психологию в рамках концепции дифференциальной психологии личностного развития (Schulz von Thun, 1989). Базовая структура модели такова: любое ценностное качество (добродетель, черта, принцип) может сохранять конструктивное действие лишь в том случае, если находится в «выдержанном напря-

жении» с позитивным противоположным качеством – «качеством сестрой-добродетелью». При отсутствии этого баланса ценность вырождается в свою «обесценивающую крайность» – Unwert (Schulz von Thun, 1989).

Четыре полюса образуют квадрат: два верхних – позитивные противоположности, «Ценностный Рай», два нижних – их крайности, «Ценностный Ад». Линия развития проходит не по горизонтали (не к противоположному полюсу), а по диагонали – от крайности нижнего угла к недостаточно развитому верхнему. Шульц фон Тун специально подчёркивает, что квадрат предполагает не движение «от (3) к (4)», то есть от одной крайности к противоположной, а «от (2) к (3) при сохранении (1)» (Schulz von Thun, 1989, S. 38) – что принципиально важно для клиентской работы: человеку не нужно становиться другим, ему нужно развить то, чего не хватает.

## *2.2. Внутренняя Команда.*

Модель Внутренней Команды описывает психику как ансамбль внутренних участников субличностей, каждая из которых несёт собственную позицию, историю и ценностное содержание (Schulz von Thun, 1998). Задача «руководителя» (Oberhaupt) – не подавить противоборствующих участников, а создать условия для коалиции, при которой каждый голос получает право быть услышанным и может действовать в своей ценностной функции, не захватывая всё управление. Отвергнутые субличности не исчезают, они уходят «в тень», продолжая влиять на поведение через симптомы, блокировки и компенсаторные реакции.

## *2.3. Генерационные лояльности в коучинговом контексте.*

Применительно к коучинговой практике ключевым является следующее положение системной теории: лояльность к семейной системе – это не столько личный выбор, сколько «системная сила, действующая через поколения» (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986, p. 15). Субличность, несущая «голос рода», не является деструктивной сама по себе: она несёт в себе подлинную ценность принадлежности, укоренённости, преемственности. Проблема возникает тогда, когда эта субличность транслирует ценность не напрямую, а через запрет, потому

что сама сформировалась в условиях тревоги, а не осознанного выбора. Именно в этот момент становится продуктивным соединением трёх описанных моделей.

### *3. Описание случая.*

#### *3.1. Запрос и контекст.*

Клиентка – женщина 40 лет, профессиональный маркетолог и коуч. Материал публикуется с её письменного согласия; имя и идентифицирующие детали изменены. До начала работы она самостоятельно сформулировала три наблюдения, точно описывающих характер сумятицы: «я должна что-то принять, что разум принять не хочет»; «есть во мне кто-то страдающий, но я этого принять не хочу»; «хочется вырваться из оков». Это запрос на прояснение и именно такой тип запроса требует иного методического входа, чем стандартная коучинговая работа с желаемым результатом. Внешний контекст: выйдя замуж, она постепенно отказалась от яркой одежды, убрала волосы в хвостик, переключилась целиком на семью. «Я не понимаю, когда это произошло. Я просто однажды посмотрела в зеркало и не узнала», – описывала она свою ситуацию на первой сессии.

Первым методическим шагом стала визуализация Внутренней Команды: клиентка с помощью особых вопросов коуча последовательно «подняла» Членов своей актуальной Внутренней команды, дала им имена, услышала их ключевые вопросы и нарисовала их. Этот приём, описанный Кумбир как «внутренняя сцена» (*innere Bühne*), позволяет обойти рационализацию и получить доступ к образному слою психики (Kumbier, 2013). На рисунке появились: Монашка (строгая фигура в тёмном, занявшая доминирующую позицию в верхней части листа), Зануда (фигура в рамке, явно ограниченная), Предпринимательница, Авантюрист с подписью «радость, кайф!», Руководитель дачи – субличность, несущая реальную родовую практику: клиентка регулярно приезжала на семейную усадьбу, помогала братьям и сёстрам, занималась реставрацией дома. Это принципиально важная деталь: её связь с родом была не абстрактной лояльностью, а живой, деятельной привязанностью. И среди всех фигур – в центре листа, в жёлтом, с очками и в шляпе – Чудак Шляпник. Он-носитель яркости, творчества и

профессиональной идентичности, но ему не давали места во Внутренней команде. Монашка стояла наверху команды и фактически блокировала его проявление. Также и Дедушка Род – субличность, несущая родовые нормы и репутационный контроль, тоже конфликтовал с Шляпником. Клиентка демонстрировала полное слияние с позицией Дедушки: она не осознавала эту субличность как одну из многих, она считала, что «так правильно, так положено после замужества убирать свою яркость».

### 3.2. Применение Квадрата ценностей и развития.

В ходе сессии был построен Квадрат ценностей и развития применительно к конфликтующим полюсам. Исходная ценность Шляпника – яркость и сексуальность – была названа клиенткой с очевидным смущением, поскольку Дедушка Род уже занёс её в нижний левый угол, в «ценностный Ад», и она воспринималась не как ценность, а как позор – «блудница, вульгарность». Это и есть описанный Шульцем фон Туном механизм «бегства из одной крайности в противоположную», когда человек «не находит в себе сил подняться к требуемому напряжению верхних позитивных ценностей» (Schulz von Thun, 1989, S. 34).

Схематически квадрат приобрёл следующий вид:

ЯРКОСТЬ И СЕКСУАЛЬНОСТЬ «Ценностный рай»	СКРОМНОСТЬ и ДОСТОИНСТВО «Ценностный рай»
↓ при переизбытке	↓ при переизбытке
2)БЛУДНИЦА («ценностный ад»)	4)МОНАШКА («ценностный ад»)

Рис. 1. Квадрат ценностей и развития клиентки (начало работы)

Движение по Квадрату начиналось с поиска противовеса: чем уравновесить Яркость и Сексуальность, чтобы она не скатилась в Блудницу? Вопрос был адресован самой субличности Деда: каким он хотел бы видеть свою правнучку? Клиентка из роли Деда ответила: «Скромной, неприметной, чтоб не вульгарно». Так в правом верхнем углу появилась Скромность и Достоинство. Следуя логике Квадрата ценностей и развития, важно найти второе обесценивающее преувеличение – «тень» противоположного полюса. Это становится возможным через во-

прос: «Если Скромности слишком много, куда мы скатываемся?», и тогда мы попадаем в Монашку, у которой нет ни семьи, ни Рода. И это тоже «ценностный Ад», и тоже недопустимый, именно с точки зрения самого Деда. Здесь клиентка впервые увидела, что выбор «или яркость, или скромность» был ложным: обе крайности одинаково не устраивают Дедушку Рода. В этот момент в сессии всплыла семейная история: во время войны нельзя было быть заметной, надо было прятать красоту, чтобы не убили. Дедушкин запрет имел не моральную, а витальную природу, он возник из страха за жизнь и передавался поколениям, уже без привязки к реальной угрозе. Осознание этого открыло движение к синтезу: не «или/или», а «и плюс и» – Яркость и Скромность плюс Энергия сексуальности и Достоинство уверенности. Со слезами на глазах клиентка сказала, что теперь знает, какой ей надо быть: «Теперь я как благородное золото!».

### *3.3. Трансформация и интеграция.*

«Благородное золото» – это и есть синтезирующее качество, оно не является компромиссом между полюсами, оно представляет собой новое содержание, рождающееся из удержания обоих полюсов в позитивном напряжении.

В финальной части сессии коуч предложила проверку: как Дедушка Род смотрит на клиентку теперь? Клиентка, находясь в режиме внутреннего диалога, сформулировала слова Деда: «Он мне не запрещает, он мною гордится!». Клиентка описала это как «получение благословения». Это феноменологически точно соответствует тому, что Хеллингер называл разрешением системной запутанности через восстановление изначального порядка (Hellinger, 1994).

Об устойчивости результата свидетельствуют два индикатора, зафиксированных в последующем наблюдении. Через неделю клиентка самостоятельно перерисовала свою Внутреннюю Команду: Зануда трансформировался в Мистера Спокойствия, Монашка стала Царицей, Шляпник и Авантюрист получили, по её словам, «больше места». Показательно и её замечание: «Тут не было Женщины, а она теперь есть», появление новой субличности как признак расширения внутреннего пространства. Через два месяца клиентка сообщила об устойчивых по-

веденческих изменениях во внешнем облике и самопредъявлении, сформулировав это так: «В моей жизни одежда всегда шла красной нитью, но я с ней боролась. Теперь не борюсь, а принимаю. Это как сбросить все маски и быть собой». Она стала активно продвигать себя как яркого и самобытного стилиста по одежде в соцсетях.

#### *4. Обсуждение: механизм трансформации.*

Описанный случай позволяет выделить несколько механизмов, представляющих интерес для теории и практики психологического коучинга.

*Во-первых*, субличность Дедушка Род не была переопределена или устранена. Работа с ней строилась по принципу, близкому к тому, что Р. Шварц описывает в модели IFS (Internal Family Systems) как движение от экстремальной роли части к её исходной ценностной функции (Schwartz, 1995): части становятся деструктивными не потому, что они плохи, а потому, что защищают нечто важное способами, которые устарели или основаны на страхе.

*Во-вторых*, Квадрат ценностей и развития в данном контексте сработал как пространство для феноменологического исследования: вопрос «что на самом деле хотел Дед?» стал возможным именно потому, что структура модели разделила исходное намерение субличности и форму его проявления. Клиентка увидела, что «Дед» и «скромность-Монашка» – не одно и то же.

*В-третьих*, диагональная линия Квадрата ценностей и развития оказалась конструктивно важна именно потому, что показала клиентке: «тебе не нужно становиться другим человеком». Это прямо соответствует принципу, сформулированному Шульцем фон Туном: развитие не путём подавления одной ценности ради другой, а через обретение недостающего качества при сохранении исходного (Schulz von Thun, 1989).

*В-четвёртых*, появление образа «благородного золота» – это самостоятельный синтез клиентки, ставший возможным после того, как была снята системная блокировка. Это принципиально для понимания роли коуча в данном подходе: он создаёт структуру исследования, а не предлагает решение.

#### *5. Выводы и ограничения.*

Предложенная интеграция Квадрата ценностей и развития, Внутренней Команды и концепции генерационных лояльностей представляет собой рабочую методологическую единицу, применимую в практике психологического коучинга в тех случаях, когда клиентский запрос обусловлен системной блокировкой. Ключевой операциональный принцип состоит в том, что работа направлена не на переубеждение субличности-носителя культурного запрета, а на восстановление её исходного ценностного содержания, того, что она изначально защищала, с последующим открытием диагонали как вектора развития.

*Ограничения подхода связаны с несколькими факторами.*

*Во-первых*, работа с генерационным слоем требует специальной подготовки коуча в области системной феноменологии и должна быть чётко разграничена с терапевтической работой: в случаях выраженной травматизации или диссоциации данный формат не является достаточным.

*Во-вторых*, описанный случай представляет собой единичное наблюдение, и для обоснования воспроизводимости метода необходима систематическая верификация на большей выборке с применением стандартизированных инструментов оценки до и после работы.

Тем не менее описанный механизм – трансформация субличности через возвращение ей исходного смысла при одновременном открытии диагонали Квадрата ценностей и развития – представляется перспективным как для дальнейших теоретических разработок, так и для супервизорской практики в подготовке специалистов.

### ***References***

1. Boszormenyi-Nagy I., Spark, G. (1973). Invisible loyalties: Reciprocity in intergenerational family therapy. Harper & Row.
2. Hellinger B. (1994). Ordnungen der Liebe: Ein Kurs-Buch. Carl-Auer.
3. Helwig P. (1967). Charakterologie. Klett.
4. Kumbier D. (2013). Innere Teams in der Psychotherapie: Schulz von Thuns Modell in der Praxis. Rowohlt.
5. Schwartz R.C. (1995). Internal Family Systems Therapy. Guilford Press.

6. Schulz von Thun F. (1989). Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt.

7. Schulz von Thun F. (1998). Miteinander reden 3: Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt.