

**Венгржновская Талина Маратовна**

канд. техн. наук, основатель, директор

Институт креативного мышления

г. Москва

DOI 10.31483/r-152861

## **ФРАКТАЛЬНАЯ СВЯЗЬ ЛИЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ: ДВУХКОНТУРНАЯ МОДЕЛЬ ДИАГНОСТИКИ**

*Аннотация: в статье представлена авторская концепция фрактальной связи между личным потенциалом лидера (T-контур) и профессиональными лидерскими компетенциями (L-контур). Показано, что провалы в жизненных сферах автоматически блокируют развитие соответствующих компетенций. Предложена двухконтурная модель диагностики с авторской структурой 8 сфер × 3 подсферы (T-контур) и 8 компетенций × 3 подсферы (L-контур), оцениваемых через систему авторских индексов: T-Vitality, L-Vitality, T-Balance, L-Balance и метаиндекс LTI. Методика является частью авторской программы развития потенциала человека «Путь самореализации». Опирается на исследование 135 руководителей уровня CEO-2 и демонстрирует практическую применимость стратегии развития «изнутри наружу».*

*Ключевые слова: фрактальная связь, лидерский потенциал, T-Vitality, L-Vitality, T-Balance, L-Balance, LTI, индекс наполненности, индекс баланса, двухконтурная модель, executive-коучинг, 8 сфер жизни, лидерские компетенции, развитие лидера, путь самореализации, диагностика лидера, индекс развития лидера.*

### *Введение: парадокс эффективности лидера*

В практике executive-коучинга регулярно встречается парадоксальная ситуация: руководитель обладает всеми необходимыми компетенциями, имеет богатый опыт и высокую экспертизу, но при этом испытывает хроническую неудовлетворенность результатами, выгорание или неспособность реализовать свой потенциал в полной мере. Почему один лидер с набором компетенций на уровне

7 из 10 демонстрирует выдающиеся результаты, а другой с показателями 9 из 10 находится в состоянии стагнации?

Традиционные модели оценки лидерских компетенций фокусируются исключительно на внешних проявлениях лидерства: стратегическом мышлении, умении управлять командой, способности принимать решения. Однако такой подход игнорирует важнейший вопрос: откуда берется энергия для реализации этих компетенций?

Наш многолетний опыт работы с руководителями высшего звена показывает, что ключ к пониманию эффективности лидера лежит не только в плоскости профессиональных компетенций, но и в области личного потенциала -- системы жизненных сфер, которые либо питают энергией лидерские проявления, либо блокируют их реализацию.

#### *Теоретические основания: от человеческого капитала к фрактальности*

В нашей предыдущей работе, посвященной мета-составляющим человеческого капитала [1], было показано, что традиционная модель человеческого капитала (знания, навыки, способности, мотивация, здоровье) является недостаточной для оценки лидерского потенциала. Мы предложили расширенную модель с двумя мета-уровнями: ценностным уровнем и командным контекстом.

Развивая этот подход, мы вводим концепцию фрактальной связи между внутренним и внешним миром лидера. Фрактальность означает, что структура внутреннего мира (личные сферы жизни) воспроизводится на внешнем уровне (профессиональные компетенции). Порядок внутри рождает порядок снаружи. Хаос внутри создает хаос снаружи.

Это не психологическая метафора, а наблюдаемая закономерность: провалы в жизненных сферах автоматически блокируют развитие соответствующих лидерских компетенций. Как отмечают исследователи организационных изменений [2], внутренние противоречия личности создают «иммунитет к изменениям», который невозможно преодолеть внешними тренингами или волевыми усилиями.

#### *Двухконтурная модель диагностики*

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Методика строится на интеграции двух взаимосвязанных контуров оценки.

*Первый контур: Потенциал лидера (T-уровень)*

Авторская структура первого контура включает 8 сфер жизни, каждая из которых детализирована на 3 подсферы (всего 24 параметра оценки). Первый контур – это система оценки внутреннего потенциала через восемь сфер жизни: Здоровье (физическое состояние, энергетический ресурс, восстановление), Эмоции (самовосприятие, эмоциональная гибкость, позитивный настрой), Отношения (близкие отношения, семья, социальный круг), Призвание (смысл деятельности, реализация талантов), Ресурсы (финансовая стабильность, управление ресурсами), Рост (обучение, саморефлексия, адаптивность), Отдых (качество отдыха, баланс работа/жизнь), Смыслы (личная миссия, система ценностей, духовное развитие).

Для количественной оценки используется индекс T-Vitality (Индекс наполненности энергией), который рассчитывается как сумма оценок всех 24 подсфер (по 3 подсферы в каждой сфере), деленная на максимально возможное значение:

$$T\text{-}Vitality = \Sigma(\text{все 24 подсферы}) / (24 \times 10)$$

Диапазон: 0.00–1.00. Интерпретация: 0.00–0.40 – критическое истощение; 0.41–0.55 – низкая энергия; 0.56–0.70 – средняя наполненность; 0.71–0.85 – высокая энергия; 0.86–1.00 – пиковое состояние.

*Второй контур: Компетенции лидера (L-уровень)*

Авторская структура второго контура включает 8 компетенций, каждая из которых детализирована на 3 подсферы (всего 24 параметра оценки). Второй контур – это система оценки внешних профессиональных компетенций. На основе исследования 135 руководителей уровня CEO-2 (300 характеристик) [3] и валидации через Harvard Business Review [4] были выделены восемь ключевых компетенций: Целеустремленность и воля, Адаптивность и гибкость, Развитие команды, Системное видение, Влияние и харизма, Эмоциональный интеллект, Ответственность и надежность, Креативность и инновации.

Для оценки используется индекс L-Vitality (Индекс развития компетенций):

$$L\text{-}Vitality = \Sigma(\text{все 24 подсферы компетенций}) / (24 \times 10)$$

Интерпретация: 0.00–0.40 – начинающий лидер; 0.41–0.55 -- развивающийся лидер; 0.56–0.70 – компетентный лидер; 0.71--0.85 -- высокоэффективный лидер; 0.86–1.00 – лидер мирового класса.

Помимо базовых индексов Vitality, полная авторская система количественной оценки лидерского потенциала включает индексы Balance: T-Balance (Индекс баланса развития) и L-Balance (Индекс сбалансированности компетенций), которые оценивают сбалансированность развития сфер и компетенций через стандартное отклонение, а также интегральный метаиндекс LTI (Leader Total Index, Общий индекс лидера =  $0.4 \times T\text{-Vitality} + 0.1 \times T\text{-Balance} + 0.4 \times L\text{-Vitality} + 0.1 \times L\text{-Balance}$ ), объединяющий все четыре показателя для комплексной оценки лидерского потенциала в диапазоне 0.00–1.00.

#### *Фрактальная связь: механизм влияния потенциала на компетенции*

Ключевая новизна методики заключается в выявлении системных паттернов связи между сферами жизни и профессиональными компетенциями. Провалы в личных сферах не просто «влияют» на работу -- они автоматически блокируют развитие соответствующих компетенций. Это не психология -- это физика: нет энергии внутри → нет результата снаружи.

#### *Ключевые паттерны фрактальных связей*

1. *Здоровье* → *Целеустремленность и Адаптивность*. Когда проседает физическое состояние и энергетический ресурс, автоматически снижается решительность и способность быстро реагировать на изменения. Появляется либо импульсивность (компенсация недостатка энергии агрессивностью), либо апатия.

2. *Отношения* → *Развитие команды и Эмоциональный интеллект*. Нерешенные личные конфликты, напряженность в семье истощают эмоциональный ресурс. Лидер не может быть эмпатичным наставником для коллег, если в личной жизни не выстроены качественные отношения. Неспособность делегировать часто коренится в недоверии, сформированном в личных отношениях.

3. *Смысли* → *Системное видение и Влияние*. Отсутствие личной миссии и ясности относительно своих ценностей делает невозможным формирование чет-

кого стратегического видения для компании. Лидер без внутреннего стержня создает реактивную, а не проактивную стратегию. Невозможно вести людей к цели, если не понимаешь, куда идешь сам.

*4. Отдых → Креативность и инновации.* Креативность рождается в состоянии «не-деланья», когда мозг не загружен рутиной. Постоянное напряжение и выгорание убивают способность к нестандартному мышлению. Инновации требуют ментального пространства, которое возможно только при качественном отдыхе.

*Критический вывод:* нельзя «починить» компетенции, не глядя на потенциал. Бессмысленно отправлять выгоревшего лидера на тренинг по креативности, если его сфера «Отдых» находится в нуле. Бессмысленно развивать эмоциональный интеллект через упражнения, если в личной жизни -- хаос отношений.

#### *Практический кейс: стратегия «изнутри наружу»*

К нам обратился директор по развитию федеральной компании, 43 года, с запросом на повышение личной эффективности. Формально он обладал всеми необходимыми компетенциями ( $L\text{-Vitality} = 0.74$  – высокоэффективный лидер), но жаловался на хроническую усталость и снижение мотивации.

Диагностика потенциала выявила критическую картину:  $T\text{-Vitality} = 0.48$  (низкая энергия). При детальном анализе обнаружились провалы в трех сферах:

*Здоровье* (3.7 из 10): хронический недосып, отсутствие физической активности, игнорирование сигналов тела.

*Отдых* (4.0 из 10): последний полноценный отпуск был 2 года назад, выходные посвящались работе.

*Отношения* (4.3 из 10): напряженность в семье из-за постоянной занятости, ощущение изоляции.

При этом сферы Призвание (8.3) и Рост (7.7) были на высоком уровне, что создавало иллюзию: «все в порядке, просто нужно больше стараться». Однако провалы в базовых сферах системно подрывали способность реализовывать потенциал.

*Стратегия «изнутри наружу».* Работа началась не с развития компетенций или постановки новых бизнес-целей, а с восстановления базового потенциала:

Установление режима сна (не менее 7 часов) и физической активности (3 раза в неделю).

Планирование полноценного отпуска и внедрение практики «цифрового д-токса» на выходных.

Работа с семейными отношениями через совместные сессии.

*Результаты.* Через 6 месяцев T-Vitality вырос до 0.72 (высокая энергия).

Автоматически выросли показатели в профессиональной сфере: L-Vitality достиг 0.81, улучшились компетенции Адаптивность (с 7.0 до 8.3) и Развитие команды (с 6.7 до 8.0). Клиент отметил: «Я не стал работать больше, но стал работать эффективнее. И главное – мне это снова нравится».

### *Выводы и перспективы*

Представленная концепция фрактальной связи между личным потенциалом и профессиональными компетенциями вносит значимый вклад в понимание механизмов лидерской эффективности. Ключевые выводы:

*1. Новизна подхода.* Фрактальная связь объясняет, почему традиционные тренинги по развитию компетенций часто неэффективны: они пытаются изменить внешнее, не работая с внутренним. Это попытка построить второй этаж, когда фундамент разрушен.

*2. Измеримость.* Индексы T-Vitality и L-Vitality позволяют количественно оценивать состояние обоих контуров и отслеживать динамику изменений. Это превращает абстрактные понятия «потенциал» и «компетенции» в конкретные, измеримые параметры.

*3. Стратегия «изнутри наружу».* Развитие лидера начинается с работы над личным потенциалом (T-контур), что автоматически создает условия для раскрытия профессиональных компетенций (L-контур). Это не психологическая идея, а практическая технология.

Для executive-коучей это означает необходимость начинать диагностику с Т-контура и использовать принцип фрактальности для выявления истинных причин провалов в компетенциях. Для HR-специалистов – важность оценки не только компетенций кандидата, но и состояния его личного потенциала как предиктора устойчивости к выгоранию. Для лидеров методика предоставляет возможность персональной диагностики и выстраивания индивидуальной стратегии личного развития через восстановление базового потенциала.

Двухконтурная модель с концепцией фрактальной связи открывает новые возможности для диагностики и развития лидерского потенциала, предлагая целостный подход, основанный на понимании глубинных механизмов связи между внутренним миром лидера и его внешней эффективностью.

### ***Список литературы***

1. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.). – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/r-126941. EDN YYCKCY
2. Киган Р. Иммунитет к изменениям / Р. Киган, Л. Лейхи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
3. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.). – Чебоксары: Среда, 2024. DOI 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL
4. Giles S. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World // Harvard Business Review, March 15, 2016.
5. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Кован. – М.: BestBusinessBooks, 2010.
6. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing, 2017.