

Модель стола

VMB-DGM – Модель управления доменом Ван Мерстеин-Берн

Управление в человеческом масштабе – операционная система для небольших групп, которые хотят принимать решения быстрее, справедливее и умнее, чем это позволяют классические организационные структуры.

ЯКОБУС ВАН МЕРСТЕИН

МАЛЬТА · ИЮНЬ 2026

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ – СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ



Что это за документ

Это не научный труд, не политический манифест и не консалтинговый отчёт. Это **концептуальный документ, предназначенный как операционное описание системы управления** — полезный для тех, кто когда-нибудь захочет внедрить, протестировать или изменить её.

Повод носит личный характер. Несколько лет назад Якубус ван Мерстейн написал *Nova Democratia* — проработанное предложение по демократическому обновлению. По мере его разработки стало ясно, что структура совещаний воспроизводит ту же парализацию, которую оно стремилось исцелить. То, что здесь представлено, — результат честной самокритики: радикально более простая и операционно более сильная система.

Этот документ был оставлен здесь потому, что автор не станет тем, кто его внедрит. Его роль — мыслитель и документалист: обеспечить, чтобы идея была **полной, ясной и операционно готовой** для того, кому она понадобится, когда бы это ни случилось. Кризис заставляет перемены происходить. Когда Европа окажется в более глубоком кризисе, люди будут искать рабочую альтернативу. Этот документ предназначен для того, чтобы его можно было тогда взять в работу, без необходимости заново всё придумывать.

Для кого

- **Предприниматель**, который хочет принципиально иного подхода, чем матричные структуры и ворох KPI
- **Муниципальный советник или мэр**, готовый позволить одному району или направлению стать экспериментальной площадкой
- **Молодой мыслитель**, которому через двадцать лет придётся сталкиваться с теми же проблемами
- **Чиновник**, который видит, что существующая система не выдерживает

☐ То, что я оставляю, — не армия. Это направление. Для тех, кто захочет его подхватить, система уже готова.

Общее ядро

Обе модели — VMB-EGS для большого масштаба и VMB-DGM для человеческого масштаба — разделяют согласованную основу. Тем, кто хочет понять модели, следует сначала ознакомиться с этими семью опорами. Остальное — о том, как ядро ведёт себя на разных масштабах.



Каждый из этих семи элементов неразрывно связан с остальными. Убери один — и система теряет свою диагностическую силу. Вместе они образуют самокорректирующееся целое, которое структурно закрепляет прозрачность, целенаправленность и справедливость.

Элемент 1 — След

Что это такое

Всё, что решается, попадает в След: **публично читаемый, append-only, неуничтожаемый архив решений**. Что, когда, кем, с какой мотивацией. Ничто не происходит скрытно. Ничто не стирается задним числом. Ничто не откатывается так, чтобы переписать историю.

След — это общая реальность, на которой работает система. Без Следа не работает ни один из других элементов, потому что ни один элемент не может реагировать на паттерны, которые не видны.

Почему это радикально

Это звучит просто — и технически так оно и есть. Но **культурно это радикально**. У большинства организаций есть огромный интерес к тому, чтобы решения оставались непрозрачными — не чтобы обманывать, а потому что прозрачность заставляет их сталкиваться с ошибками, для которых у них нет безопасного рамочного решения.

Ключевые принципы

Append-only

Однажды записано — всегда читаемо. Никаких правок, никаких удалений.

Публично читаемый

Все участники группы имеют доступ. Прозрачность как структурный default.

С мотивировкой

Не только что было решено, но и почему — рядом указана логика решения.

Безопасный контекст

След делает ошибки видимыми; остальная система гарантирует, что видимость не становится наказанием.

Элементы 2 и 3 – Направляющее задание и Конверт

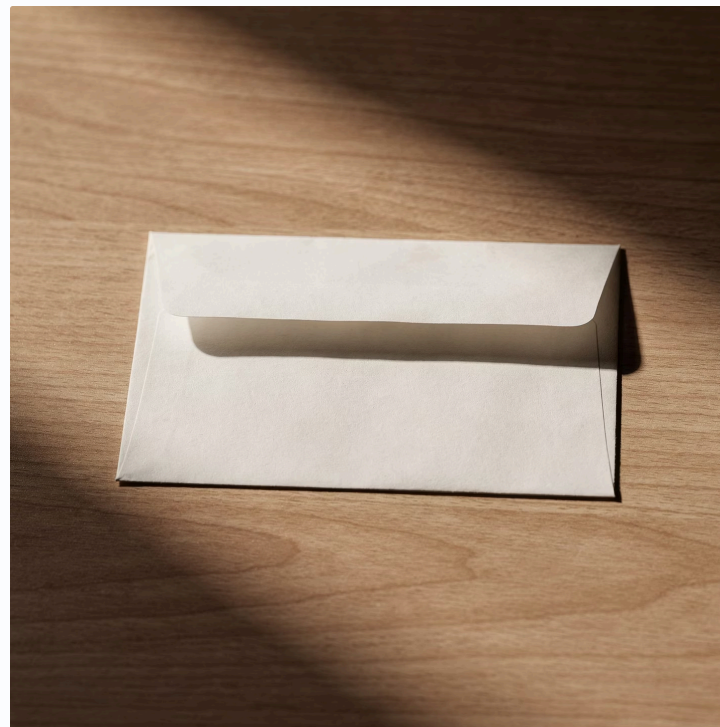


Направляющее задание

Каждый блок — район, городской совет, отдел компании — в начале периода получает направляющее задание. Не бюджет, не свод правил, не шестидесятистраничный документ о видении. Направляющее задание состоит из **двух–четырёх измеримых целей** на период: исходное значение, целевое значение, срок.

Пример: "оценка благоустроенности с 6,8 до 7,2; решены два транспортных узких места; число одиноких людей 70+ снижено на -15%."

- ③ Сверху задаёт цель. Снизу выбирает путь. Кто делает и то и другое, скатывается в микроменеджмент. Кто не делает ни того ни другого, скатывается в хаос.



Конверт

К каждому направляющему заданию прилагается один конверт: одна сумма на весь период, выделенная единожды, не разбитая на сто статей. Как блок распорядится ею, чтобы достичь направления, — его дело. Есть ровно **три границы**, не больше:

- **Максимум на одно самостоятельное решение** — свыше этой суммы обязательно выносятся на стол
- **Максимум по категории** — не даёт всей сумме уйти в один тип расходов
- **Минимальный резерв** — процент, который должен остаться к концу периода

Неизрасходованные деньги не возвращаются автоматически наверх. Следующий конверт определяется **тем, чего вы достигли**, а не тем, сколько вы потратили. Система вознаграждает эффективность, а не потребление.

Элемент 4 – Правило роста


Общий критерий, который связывает всё воедино. Каждая директивная задача в конце периода оценивается по **двум измерениям одновременно**: качеству результата и экономической жизнеспособности средства.

Качество результата



Что этот блок на самом деле дал? Не output (совещания, отчёты), а **outcome** – стала ли район действительно более пригодной для жизни, была ли проблема действительно решена?

Экономическая жизнеспособность

Можно ли это поддерживать? Не истощаем ли мы людей, материалы или ресурсы? Использует ли это не больше, чем приносит, – в самом широком смысле?

 Высокое качество без экономической жизнеспособности нежизнеспособно. Экономическая жизнеспособность без качества пуста. Растёт только тот, кто сочетает оба.

Девять исходов

	Экономически хорошо	Экономически напряжённо	Экономически нежизнеспособно
Качество достигнуто	Возможен рост	Стабилизировать	 Тревога
Качество частично	Продолжать, дорабатывать	Диагноз: несоответствие	 Стоп – пересмотр
Качество не достигнуто	Диагноз: почему?	Глубочайшая тревога	 Расформирование блока

Сценарий справа сверху – качество достигнуто, но экономически нежизнеспособно – это скрытый яд почти всех организаций. Блок, который достигает целей ценой выгорания людей, на бумаге выглядит отлично. Правило роста делает это видимым до того, как будет нанесён ущерб.

Элементы 5 & 6 – Оценка качества & Оценка населения



Показатель качества

Контроль неизбежен. Дело не в том, есть ли он, а в том, каким он будет. Обычный контроль тяжёл: правила, аудиты, комитеты, отчётность. Этот контроль лёгкий: **две оценки на одно решение**.

- **Оценка проблемы** — была ли это проблема, заслуживавшая внимания, замеченная в нужный момент?
- **Оценка решения** — эффективно и устойчиво ли выбранное решение устранило проблему?

Оценку ставит не сам принимающий решение — самооценка не является оценкой. Оценки выставляет вышестоящий блок, с дистанцией от исполнения. При нескольких оценщиках: медиана, а не среднее. Не каждое решение оценивается — выборка за период, случайно отобранная из Плана.

- Все показатели качества появляются в Полане. На вершине стоит жюри из случайно выбранных граждан, которое оценивает высших оценщиков. Никто не стоит над системой.



Оценка населения

Показатель качества — это экспертная оценка. Но и население — пользователи, граждане, те, на кого влияет решение, — тоже заслуживает голоса. **Не чтобы решать, а чтобы оценивать**.

- **Распознавание проблемы** — считали ли вы, что это была проблема, заслуживавшая внимания?
- **Удовлетворённость решением** — считаете ли вы решение рабочим?

Вопросы формулируются нейтрально, ограничены по объёму, снабжены контекстом, а имя задающего указано в Плане. Результат: у каждого решения рядом появляются **три оценки** — показатель качества плюс две оценки населения. Сочетание носит диагностический, а не карательный характер.

Элемент 7 – Система маркировки

Ошибки дешевы. Предотвращение дорого. Организация, которая пытается заранее предотвратить каждую ошибку с помощью классификации, порогов и контролей, платит больше за бюрократию, чем стоят сами ошибки. Фундаментальный переворот: **система корректирует не правила, а человека.**

Три параметра

N – порог: 3 маркировки

Одна ошибка – это случайность. Две – совпадение.
Три – уже закономерность.

T – период учета: 12 месяцев, скользящий

Старые маркировки автоматически теряют силу. Тот, кто исправляется, возвращает доверие.

P – восстановление: 6 месяцев без нарушений

Полномочия восстанавливаются автоматически, без комиссии.

При N маркировках в пределах T: два возможных последствия

Снижение домена

Человек по-прежнему может предлагать решения внутри домена, но они теперь проходят через стол. Он теряет единоличное право принятия решений. Через шесть месяцев без новых маркировок: автоматическое восстановление.

Освобождение от домена

При серьезных или повторяющихся паттернах человека выводят из домена. Блок перераспределяет домен заново. Восстановление – только после полной повторной оценки соответствия домену.

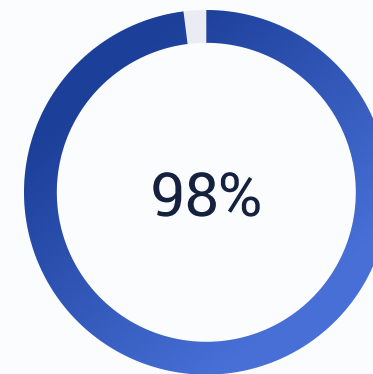
- ✔ Не наказание. Не стыд. Диагноз: этот человек, в этом домене, в этот период – не подходит. Система пересматривает, кто что может, не расширяя правила.

VMB-DGM — Модель стола

VMB-DGM означает Van Merksteijn-Bern Domein Governance Model. В разговорной речи это называют **Модель стола** — рабочее название, которое отдает дань происхождению: семейному бизнесу, где большинство решений один из родителей принимал в одиночку, а сложные вопросы переносили за кухонный стол, где каждый мог высказать свое мнение.

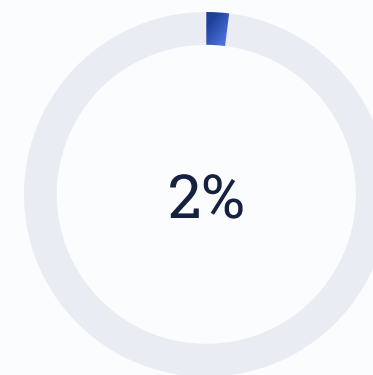
Это радикально упрощенная реализация идеи управления, лежащей в основе VMB-EGS, подходящая для **малых групп**: компании, семьи, команды, небольшого совета директоров, районного совета.

Глубокое наблюдение: большинство решений в организации не требуют тяжелого контроля. **Примерно 98% можно быстро обработать одному человеку с экспертностью в своем домене.** Только трудные 2% заслуживают совместного внимания. Система, которая этого не признает — которая пропускает все решения через одну и ту же тяжелую машину, — дороже, чем ошибки, которые она пытается предотвратить.



Решения в одиночку

Быстро обрабатываются одним владельцем домена — Поток 1



Решения за столом

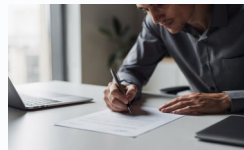
Совместное внимание к трудным вопросам — Поток 2

Пять элементов модели Tafelmodel



Элемент 1 – Группа

N человек вместе образуют N доменов. При трёх людях – три домена, при пяти – пять. Группа сама распределяет домены в начале. Структура подстраивается под состав – здесь нет оргструктуры, независимой от людей.



Элемент 2 – Путь 1: Решение в одиночку

Владелец домена принимает решение напрямую в своей области, без согласования, без формы. Один голос, и готово. Решение окончательное, но размещается на Пути для ознакомления. Около 98% всех решений проходят именно так.



Элемент 3 – Путь 2: Стол

При сомнениях или затрагивании нескольких доменов владелец домена созывает стол. Все присутствующие вносят вклад на равных. Решение принимается большинством владельцев доменов: при семи – 4, при пяти – 3, при трёх – 2. Около 2% решений.



Элемент 4 – Путь

Все решения – и с Пути 1, и с Пути 2 – попадают на Путь. Append-only, общедоступный для чтения всеми членами группы. Что, когда, кем, с какой мотивацией. Решения Пути 1 остаются окончательными – Путь служит для ознакомления, а не для пересмотра.



Элемент 5 – Камин

Периодически группа собирается, чтобы обсудить решения Пути 1 в ретроспективе. У камина, а не в переговорной. Вопрос не в том: «было ли это хорошо?», а в том: «как это ещё можно было сделать?» Без указующего пальца. Коллективная память, общая мудрость, более точная интуиция.

Модель стола в одном рисунке

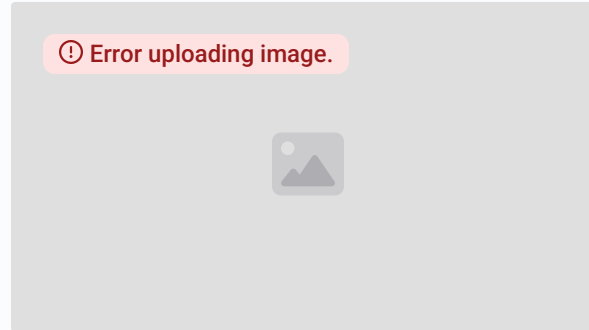
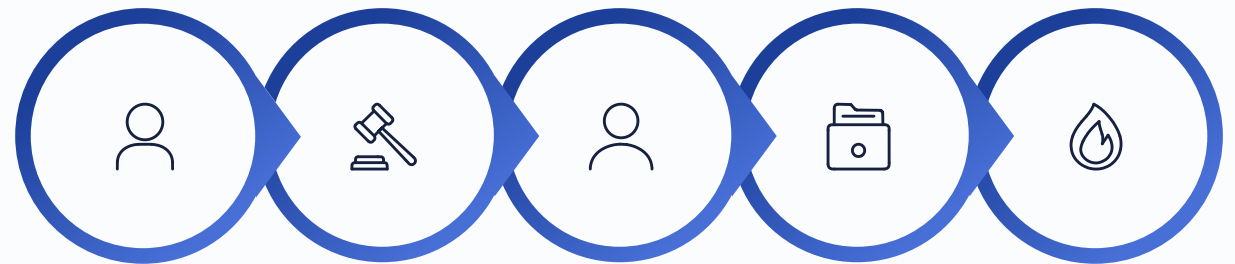


Рисунок 1 – VMB-DGM (Модель стола) в одном рисунке. Слева: группа подстраивается под количество людей. В центре: каждое решение выбирает один из двух путей. Внизу: всё попадает в Реестр; Открытый Огонь учится на этом. Справа сверху: система маркировки исправляет нужного человека, а не правила.



Домена

Путь 1

Путь 2

Реестр

Открытый
Огонь

Сценарии – Модель стола на практике

Модель лучше всего учится на собственных реакциях на конкретные ситуации. Шесть сценариев показывают, как Модель стола ведёт себя – и чем она отличается от классической организации.

1

Владелец домена сомневается

Обычная тема внезапно кажется более серьёзной. Он собирает стол. Никаких барьеров, объяснять причину не требуется. Стол принимает решение большинством голосов. Владелец домена учится: была ли его интуиция верной или нет? Оба результата полезны для обучения.

2

Решение по Спору 1 оказалось неудачным

На Очаге, спустя недели, это поднимают снова. Группа обсуждает: как это можно было сделать иначе? Решение остаётся в силе, его нельзя отменить. Группа оценивает, было ли это невезением, случайностью или закономерностью.

3

Два владельца доменов спорят, кому что принадлежит

Тема, которую каждый считает своей. Один из них собирает стол. Там решается не только сама тема, но и пересматривается граница между доменами – подлежит обсуждению, без политизации.

4

Голоса за столом разделились поровну

При чётном числе голосов может быть 2-2 или 3-3. Самое естественное: продолжать обсуждение, пока не появится движение, или отложить решение. Если возникает тупик, решающий голос получает владелец домена с наибольшим опытом в данном домене.

5

Три маркировки за десять месяцев

На следующем Очаге обсуждают последствия: понижение домена или отстранение от домена. Выбор зависит от характера ошибок. При понижении: через шесть месяцев – чистое возвращение. При отстранении: полная повторная проверка.

6

Кто-то уходит или кто-то приходит

При уходе группа распределяет освободившийся домен на следующем столе. При вступлении новичка на следующем столе получает назначенный домен. Никакого ожидания, никакого испытательного срока – доверие по умолчанию, а маркировки появляются только при ошибках.

Открытые вопросы и область применения

Три практических решения при внедрении

→ Кто созывает Очаг?

Постоянная ротация по месяцам, старший владелец домена или естественно возникающая по инициативе любого? Группа сама определяет это в начале и фиксирует на Споре.

→ Что делать при равенстве голосов за столом?

Фиксированный тай-брейк (самый опытный владелец домена), отложить до большего числа присутствующих или продолжать обсуждение, пока не появится движение? У каждого варианта есть свои плюсы и минусы в зависимости от динамики группы.

→ Какая периодичность у Очага?

Фиксированная (еженедельно, ежемесячно) или переменная — «когда есть повод»? Фиксированная периодичность формирует привычку; переменная предотвращает пустые встречи.

Масштаб и область применения

- ✔ Операционная модель. Фактически работает в семейных компаниях с двумя-восемью лицами, принимающими решения.

Тафельмодель масштабируется вверх, если **физически сохраняется возможность собираться за столом**. Примерно после двенадцати человек стол начинает терять свой камерный характер, и VMB-EGS с жеребьёвкой становится более уместной.

2–8

Идеальный размер группы

Лица, принимающие решения, для которых Тафельмодель сразу применима

~12

Верхняя граница столовой модели

Выше этого уровня стол теряет свой камерный характер

Структура не предназначена для замены доверия, а для того, чтобы **поддерживать доверие, когда группа становится слишком большой, чтобы полагаться только на личную память**.

Направление, а не армия

То, что я оставляю, — не армия. Это направление. Для тех, кто захочет его подхватить, система уже готова.

Модель стола — это не утопический проект. Это **операционно готовая система** — рожденная из честной самокритики более ранних, слишком тяжелых предложений по управлению. Она уже работает в малых группах, в семейных компаниях, в районных советах. Она ждет более широкого применения.

Семь ключевых элементов — Дорожка, Направляющее поручение, Конверт, Правило роста, Показатель качества, Оценка населения и Система маркировки — это не семь отдельных идей. Это одна связная система, которая структурно закрепляет прозрачность, целенаправленность и саморефлексию **без добавления бюрократии**.

Кризис вынуждает к переменам. Этот документ предназначен для того, чтобы его можно было подхватить, когда это понадобится, — без необходимости придумывать всё заново.

Наследие

Свободно распространяется

Концептуальный документ без авторско-правовых ограничений на использование

Свободно берется в работу

Не требуется внедренец — система пригодна к самостоятельному использованию

Операционно готово

Дополнительная проработка не нужна — всё уже готово для тех, кому это нужно