

# Технология «Открытое пространство»<sup>1</sup>

*Т. Г. Подушкина,*

*начальник информационно-аналитического отдела Управления по социально-психологической адаптации и развитию подростков Московского городского психолого-педагогического университета (poduschkina@mail.ru)*

---

Статья посвящена описанию технологии «Открытое пространство» (Open Space Technology) – простого, практичного, целостного и эффективного метода проведения проблемных семинаров, конференций и совещаний для групп численностью от 12 до 1000, а иногда и более человек. В настоящее время эта технология используется в достаточно широком спектре ситуаций и предназначена для решения конкретных прикладных задач, таких как выход из кризисов и конфликтов, необходимость найти решение сложной многоуровневой проблемы в короткие сроки, выявление лидеров, слияние и разделение групп, выход на новый уровень развития, стратегическое планирование, выработка стандартов профессиональной культуры и этики и т. д. Материалы статьи помогут понять основные принципы технологии «Открытое пространство», позволяющей представителям разных профессиональных групп и ценностных ориентаций генерировать новые идеи, невзирая на различия в ранге и статусе участников, способствующей освобождению творческой энергии и позволяющей выработать продуктивные решения сложных и кажущихся неразрешимыми проблем. В тексте раскрываются преимущества технологии «Открытое пространство», «каким образом» и «где» зарекомендовала себя данная форма работы, рассматриваются перспективы ее применения в учебных, методических и управленческих целях.

**Ключевые слова:** технология, сообщество, лидерство, разрешение проблем, самоорганизация, генерация идей.

---

В 1985 году в Сан-Франциско (штат Калифорния, США) Харрисон Оуэн (Harrison Owen) – консультант, имевший более чем двадцатилетний опыт работы с организациями различного уровня и масштаба, собрал и описал свои наблюдения, подходы и методы в работе с большими группами людей, таким образом, впервые сформулировав принципы новой технологии, получившей название «Открытое пространство» (ТОП). Эта технология предназначалась для организации рабочих встреч (совещаний, конференций и т. п.) с участием любого числа людей (в настоящее время в международной практике известны случаи проведения мероприятий с использованием ТОП для 2000 участников) [2].

---

<sup>1</sup> Интеллектуальная технология «Открытое пространство» была получена автором статьи при прохождении стажировки в Институте открытого пространства США г. Сан-Франциско (Калифорния, Соединенные Штаты Америки) с 21.07.08 по 29.07.08 в рамках ИОП МГППУ «Повышение квалификации по программе постдипломного образования молодых специалистов».

Open Space Technology является простым, практичным, целостным и эффективным методом проведения проблемных семинаров, конференций и совещаний, позволяя представителям различных профессиональных групп и ценностных ориентаций генерировать новые идеи, невзирая на различия в ранге и статусе участников. Это такая форма организации групповой работы, при которой ответственность за ход, содержание и результаты процесса разделяются всеми участниками, что позволяет группе следовать за своей энергией и приводит к ее самоорганизации, выявлению настоящих интересов участников, объединению единомышленников, выделению лидеров. Использование этой технологии способствует освобождению творческой энергии и позволяет вырабатывать продуктивные решения сложных проблем, кажущихся первоначально неразрешимыми.

На встречах, мероприятиях и в организациях, использующих ТОП, участники сами создают и реализуют свои планы работы, работая параллельно по вопросам, возникающим вокруг центральной темы стратегической важности. Здесь каждый имеет право включить в программу любую тему и взять на себя ответственность за ее обсуждение, что позволяет вынести на обсуждение все, что волнует участников и прежде оставалось невысказанным.

### ***Суть технологии***

Четыре принципа и один закон лежат в основе «Открытого пространства».

1. *Кто бы ни пришел – это правильные люди.* Кого бы ни привлекла данная дискуссия – это люди, которые сделают наибольший вклад в эту дискуссию, потому что это их действительно интересует.

2. *Что бы ни случилось – это единственное, что и могло произойти.* Все люди ограничены своим прошлым опытом и ожиданиями других. Этот принцип означает, что каждый делает все, что может, в данное время и в данном месте и не должен волноваться, что могло бы произойти и что должно было произойти.

3. *Когда бы процесс ни начался – это правильное время.* Творческое вдохновение приходит в свое время, и задача участников – помочь ему прийти и подключиться к потоку творчества, когда он возникнет.

4. *Когда процесс заканчивается – он заканчивается.* Творчество обладает собственным ритмом. Свой ритм есть также у каждой группы. Важно уделять основное внимание потоку творчества, а не соблюдению сеттинга.

5. *Закон Двух Ног* означает, что участники берут на себя ответственность за то, что с ними происходит во время семинара, используя свои ноги для того, чтобы переместиться туда, где смогут сделать вклад в общее дело или обучиться важным для себя вещам [2].

Обычный результат работы семинара или конференции (в течение одного, двух или

трех дней, или еженедельных встреч сотрудников организации) – это эффективное взаимодействие между участниками по решению заявленных проблем и катализация процессов, уже существующих в организации: деятельности, планирования, обучения, повышения ответственности и исполнительности сотрудников.

В начале семинара участники вовлекаются в интенсивные дискуссии по заявленным темам, далее готовят отчеты о результатах дискуссий, последующая работа позволяет участникам расставить все приоритеты по имеющимся вопросам, систематизировать и объединить все связанные между собой вопросы, а также провести работу по составлению планов действий. Рабочие группы создают свой ритм работы, начинают ощущать себя как единое целое, что позволяет им обсудить все актуальные вопросы и разработать план действий.

Дизайн технологии «Открытое пространство» создает впечатление отсутствия внешней структуры, тем не менее, рабочие встречи с использованием данной технологии в действительности очень структурированы, но эта структура настолько соответствует потребностям людей и работе, которую необходимо проделать, что ее не замечают, поскольку она поддерживает (а не блокирует) активность участников.

Эффективность ТОП обеспечивается несколькими существенными условиями: *личной заинтересованностью, личной ответственностью и свободой выбора участников семинара*. В действительности, решения и рабочие планы, возникающие при использовании этой технологии, носят реалистичный, перспективный и подробный характер и зачастую могут работать гораздо эффективнее, чем программы, созданные экспертами или управленцами.

Требования к проведению ТОП минимальны, но очень важны, еще более важно понимание, подходит ли эта технология для данной группы людей и для задания, которое им надо выполнить.

Имея в виду различные ограничения, длительность семинара по ТОП будет зависеть от целей и задач, которые ставит перед собой организация. Один день обычно позволяет провести лишь очень интенсивную, значимую и продуктивную дискуссию, не выходя на планы решения проблемы и их реализацию.

### ***Область применения***

Технология «Открытое пространство» предназначена для решения конкретных производственных задач, т. е. рассчитана на то, чтобы иметь дело с реально существующими проблемами и вопросами, – вне зависимости от того, к какой предметной (профессиональной) области эти задачи относятся.

ТОП может оказать существенную помощь в развитии определенных сфер

деятельности коллективов и организаций, таких как:

- стратегическое планирование;
- разрешение конфликтов;
- повышение мотивации и эффективности работы;
- разработка новых проектов и услуг;
- выработка стандартов профессиональной этики;
- организационная культура и т. п.

Практика освоения новой технологии показывает, что она необходима там и тогда, где возникает энтропия управления и видения будущего развития.

Итак, отметим, что ТОП используется в ситуациях, когда есть необходимость решения конкретной проблемы, эта проблема достаточно сложна, существует дефицит времени для выработки решения, и люди, от которых зависит решение проблемы, представляют собой различные группировки (есть риск возникновения конфликтов).

В настоящее время ТОП используется в огромном спектре ситуаций и имеет вполне предсказуемый результат. Но, несмотря на то что история использования технологии насчитывает уже более двух десятков лет, никакого сколько-нибудь тщательного исследования ее эффективности проведено не было. Не существует и четких критериев ее применимости. Собранные к настоящему времени данные об использовании данной технологии являются фрагментарными и были собраны самими практикующими ее людьми. Однако по мере того как растет число специалистов, применяющих эту технологию, становится возможным сравнение и сопоставление результатов их работы, а также более широкое обобщение по вопросу применимости и результативности этой технологии.

Ближайшим прототипом данной технологии можно считать интернет-ресурсы, создаваемые по принципу горизонтальных связей. Эти информационные ресурсы создают не профессионалы, а сами пользователи, используя все свои знания и возможности.

Понятие Web2.0 возникло четыре года назад в Калифорнии в ответ на появление в интернете принципиально новых авторских публикаций пользователей. Например:

- сервер MySpace, в котором публикуются авторские тексты, фотографии, музыка и есть возможность обмениваться ими по всему миру;
- YouTube, через который можно выкладывать в сеть и смотреть видеоролики;
- Википедия – энциклопедия, созданная интернет-пользователями, блоги.

Нельзя сказать, что Web2.0 представляет собой нечто кардинально новое. Раньше существовало две концепции интернета: одна из них представляла интернет как нечто индивидуалистическое, а вторая, наоборот, как возможность сотрудничества. Web2.0 является чем-то промежуточным между этими двумя концепциями: с одной стороны, дает человеку возможность самовыражения, с другой – помогает завязывать связи, отношения,

дружбу с другими людьми (является дополнительной возможностью для коммуникации).

Благодаря тому что существует цепь людей, объединенных в горизонтальную систему и работающих над обновлением или развитием какой-либо идеи, – процесс изменений происходит очень быстро и эффективно. Таким образом, произошла трансформация уровня кооперации – это не революция в технологии, новое состоит в том, что люди сотрудничают между собой.

Переход к Web 2.0 – это переход от сильной кооперации к слабой. То, что называют слабой кооперацией, позволяет объединить для общего дела тысячи людей. Это создает гораздо больше возможностей, чем сильная кооперация между несколькими личностями: позволяет задействовать одновременно людей, которые могут выполнять некую совсем небольшую задачу, а также людей, которые действительно поглощены этим проектом. При сильной кооперации некий проект изначально создается несколькими людьми, они его основатели и не склонны принимать посторонних, а при слабой кооперации участвуют тысячи людей, она очень открыта, очень приветствует новых участников. Это создает особую культуру сотрудничества, свободного обмена между пользователями различных стран [1].

В отличие от интернет-ресурсов, ТОП является коммуникативной технологией с ограниченным и четко определенным составом участников, сформулированной темой, требует личного присутствия, обладает набором принципов и условий для проведения.

Сила и результативность ТОП заключается в значительной простоте и широком спектре ситуаций, в которых она может быть эффективно использована. Четыре принципа и один закон, которые отличают ТОП от других известных коммуникационных технологий, делают доступными для коллектива новые возможности достижения успеха и разрешения конфликтных ситуаций. Их «универсальность» доступна для восприятия людей и побуждает участников к действию.

### ***Решаемые проблемы***

Руководители, заинтересованные в эффективной работе своих коллективов, понимают, что успех организации во многом определяют люди: управляющие кадры все в большей степени зависят от уровня «включенности» рядовых сотрудников, их способности позитивно реагировать на перемены, вкладывать в деятельность свою энергию и идеи. Современный подход к управлению требует вовлеченности сотрудников в процесс перемен, запроса их мнения относительно повышения качества как собственной деятельности, так и успешности организации в целом.

Тем не менее, доминантным является положение, при котором инициатива нововведений исходит «сверху», а коллективы являются лишь объектами новаций. В большинстве случаев кадры, отвечающие за управление и развитие организации, не

находят возможным привлечение большего числа сотрудников в этот процесс. Подавляющее большинство организационных лидеров считают, что культуру, этику, ценности, миссию организации должны создавать и транслировать они сами, а роль сотрудников – только осваивать и воспринимать эти базовые элементы.

В реально работающих организациях мало внимания уделяется созданию команды или развитию ее возможностей, более актуальными вопросами считаются предоставление услуг, создание новых продуктов и технологий, привлечение клиентов и т. п. Таким образом, создание и усиление команды, использование ее потенциала остаются вне внимания руководства организации.

Тем не менее, одним из компонентов организационной культуры и этики является система внутреннего общения, которая позволяет сотрудникам предлагать идеи по развитию организации и ее деятельности. Поэтому одной из главных задач управляющего может стать регулярный неформальный способ получения от людей помощи и идей в формировании долгосрочного направления развития и стратегического планирования [3]. Такой подход является прямо противоположным обычно используемым в таких случаях подходам, руководствующимся стандартными представлениями о мотивации сотрудников (материальное и моральное стимулирование). На протяжении более чем двадцати лет метод «Открытого пространства» помогает создать организации с творческой атмосферой, открывая возможности для потенциальных лидеров: рядовые сотрудники, объединяя свои усилия, с неизменной регулярностью получают выдающиеся результаты.

Отдельный интерес представляет возможность перехода организации через семинары ТОП к новому типу функционирования – «обучающейся организации» [4]. Большая часть новейших определений описывает такую организацию как некий гибрид, в котором сочетаются отдельные аспекты университета и отдельные аспекты корпорации. «Обучающаяся организация» имеет конкретные формы работы и организационную структуру, четкое ядро и направленность, позволяющие заниматься решением реальных задач, ее сотрудники постоянно изобретают новые конфигурации и отменяют старые. У такой организации есть миссия и цель, но их легче выразить в органических или биологических терминах, чем в структурных или механических.

Для подобных организаций обучение ни в коей мере не является пассивной деятельностью. «Обучающиеся организации» интерактивны, так как они постоянно участвуют в диалоге со своим окружением, используя имеющиеся вокруг них возможности, чтобы расти и развиваться. Более того, обучающаяся организация – это новая форма организации. Она хорошо адаптирована к жизни и продолжает адаптироваться к постоянно изменяющемуся миру. Для того чтобы традиционной организации превратиться в интерактивную «обучающуюся», ей необходимо совершить радикальное нелинейное

изменение [5]. Именно здесь ТОП может сыграть важную роль.

Сильной стороной обсуждаемой технологии является то, что она способна объединять людей с самым разным образованием, людей различных национальностей, экономического, политического, культурного и социального положения. На одной из встреч, которую организовал фонд «Вместе» («Together Foundation»), чтобы продвигать идею глобального единства, 178 участников из двадцати восьми стран, говорящих на семнадцати языках, выполняли свои задания в течение пяти дней. По своему социальному положению участники варьировали от президентов стран до простых граждан, и всего через час эта группа организовала работу восьмидесяти двух семинаров, которые шли в течение всей конференции без какой-либо помощи извне. Не было синхронного перевода, встреча проводилась одним ведущим, никакого предварительного планирования не было – если не считать чисто организационных вопросов.

#### ***Примеры применения технологии «Открытое пространство»***

Эффективность ТОП подтверждается опытом проведения с ее помощью встреч. Например, Национальная Ассоциация по образованию США собрала 420 учителей, членов районных управлений по образованию и администраторов из всех штатов на однодневную встречу на тему «Образование для Америки». За это время были организованы и самостоятельно провели работу восемьдесят пять секций. Когда они закончились, участники оценили результаты своей работы по 10-балльной шкале, где 10 – максимальная оценка работы. Средняя оценка составила 9,3 балла. Время на создание программы конференции равнялось нулю.

Технология применялась и в малых группах: группы из пяти человек определили такой подход как очень эффективный, а группы из сложившейся управленческой команды по двенадцать-двадцать человек обнаружили, что ТОП является исключительно эффективным методом создания команды и решения многих рабочих вопросов за поразительно короткое время.

Главное управление Федеральной лесной службы США (известная под названием «Шеф и штат» – Chief and Staff), состоящая из 17 человек, которые управляют организацией в тридцать пять тысяч человек, использовала ТОП для того, чтобы выбраться из тупика и решить вопросы, которые иначе никогда бы не попали в программу работы. Как и во многих других высших управленческих структурах, повестка дня еженедельной встречи «Шеф и штат» считалась столь же неприкосновенной, как и Форт Нокс (Fort Knox) – и все это во имя эффективности. При этом выигрыш в эффективности нивелировался снижением результативности, так как на встречах обсуждались только темы, представленные в программе, т.е. разрешенные для обсуждения. Другие темы оставались без внимания, причем некоторые из них не имели никаких шансов быть озвученными и в будущем, так как

некоторые проблемы официально никогда не поднимаются.

В ЮАР двенадцать членов новой управленческой команды, которая была создана в результате слияния нескольких корпораций, с большим успехом использовали ТОП для формирования новой организационной структуры, взаимоотношений по отчетности и процедур управления производством – и все это за два дня. Понятно, что такой результат как выполнение столь существенных для работы организации задач крайне важен, но еще важнее было то, что все участники фактически стали единой командой.

Важно также отметить, что обсуждаемая технология уже успешно применялась в Индии, Южной Америке, Африке, Европе, Китае, США и Канаде в группах от пяти до тысячи человек. Цели работы варьируются от реструктуризации корпорации в условиях острой конкуренции до национальной перестройки в условиях наличия крупных масс, заинтересованных в преобразованиях, как, например, в Южной Африке. Технология не может решить все проблемы, однако в таких ситуациях, когда необходимо решить какую-либо сложную проблему и когда речь идет о конфликте, в который вовлечены различные группы людей, ТОП может сделать существенный вклад в работу [6].

### **Литература**

1. Агитон К. Сетевые сообщества и будущее Интернет технологий. Web 2.0. <http://www.polit.ru/lectures/2007/05/31/web.html>
2. Оуэн Х. Технология «Открытое Пространство»: руководство пользователя. 3-е изд. Новосибирск, 2009.
3. Царькова Г. В. Технология «Открытое пространство» и деловая культура. <http://www.openspaceworld.ru/tech.html>
4. Owen H. Spirit: Transformation and Development in Organizations. <http://openspaceworld.com/Spirit.pdf>
5. Owen H. The Millennium Organization. Berrett-Koehler, 1994.
6. Owen H. Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology. Berrett-Koehler, 1997.

---

# Open Space Technology

**T. G. Podushkina,**

*Head of the Information-Analytical Department of the Socio-psychological Adaptation and Development for Adolescents Service at the Moscow State University of Psychology and Education (poduschkina@mail.ru)*

---

This article describes Open Space Technology. It is a simple, practical, holistic and effective method for holding workshops, conferences and meetings for groups of 12 to 1000 or even more participants. This article might help in understanding of the main value of the Open Space Technology allowing to different professional groups and value orientations' representatives to generate new ideas despite of the differences in statuses and classes, encouraging the release of creative energy and allowing to generate productive solutions to complex and seemingly insolvable problems. The article describes the benefits of the Open Space Technology, how and where this method has proved oneself and perspectives of its application in educational, teaching and administrative purposes.

**Keywords:** technology, community, leadership, problem solving, self-generation of ideas.

---

## References

1. Agiton K. Setevye soobshestva i budushee Internet tehnologij. Web 2.0. <http://www.polit.ru/lectures/2007/05/31/web.html>
2. Oujen H. Tehnologija «Otkrytoe prostranstvo»: rukovodstvo pol'zovatelja. 3-e izd. Novosibirsk, 2009.
3. Car'kova G. V. Tehnologija «Otkrytoe prostranstvo» i delovaja kul'tura. <http://www.openspaceworld.ru/tech.html>
4. Owen H. Spirit: Transformation and Development in Organizations. <http://openspaceworld.com/Spirit.pdf>
5. Owen H. The Millennium Organization. Berrett-Koehler, 1994.
6. Owen H. Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology. Berrett-Koehler, 1997.