



# **Технология открытого пространства (Open Space)**

**Раздаточный материал тренинга**

**Минск**

**10 – 11 апреля 2006 г.**

Уважаемые, коллеги!

Мы рады снова Вас пригласить на тренинг в рамках проекта «Большие дела начинаются с малых II: как организовать экологический проект с привлечением разных целевых групп». 10 – 11 апреля состоится тренинг: **“Технология открытого пространства (Open Space)”** (в дальнейшем по тексту ТОП) в Минском образовательном центре. Для этого тренинга мы приглашаем немецкого специалиста Jo Torfer, ведущего тренера по технологии «Открытое пространство». Многие из Вас, наверняка, слышали про данную методику, многие принимали участие в мероприятиях, с использованием технологии «Открытое пространство», ну а для многих это будет впервые. Лично для нас – это первый опыт и мы надеемся, не последний.

Данное пособие включает:

- ❖ программу данного двухдневного тренинга.
- ❖ Краткое руководство по технологии «Открытое пространство».
- ❖ информационный лефлет о проекте.

В этих раздаточных материалах мы хотим кратко познакомить Вас с методикой «Открытое пространство», ну а практические знания Вы получите на самом тренинге. Добро пожаловать на наш тренинг!!! Мы рассчитывают, что в среде единомышленников, в комфортной неформальной обстановке Вы сможете познакомиться с технологией «Открытое пространство», и обсудить возможности использования данной технологии в своей работе при проведении встреч, семинаров, конференций для своих целевых групп. В настоящее время она используется по всему миру, чтобы помочь организациям обучаться и быть успешными даже сверх своих ожиданий при очень простом, даже игровом подходе.

**ТОП** — то методика проведения встречи, которая позволяет индивидам и группам стать более эффективными в работе, быстро развиваться, совершенствуя свои навыки исследования жизни и решения проблем. Она создает условия для того, чтобы максимально раскрыть возможный потенциал индивидов и организаций. ТОП способна раскрыть знания, опыт и инновации в организации, кот. трудно обнаружить в менее открытых процессах. ТОП обращается к духу организации, что очень редко предлагается в других методиках и подходах.

Основанный на понятных принципах, ТОП создает среду для проведения инноваций, решения проблем творчества, работы в команде и быстрого изменения.

- ❖ идти на риск и развивать практическое видение
- ❖ разжечь интерес к работе
- ❖ взять ответственность за свои собственные изменения в программе
- ❖ самоорганизовываться в рабочие команды
- ❖ развивать большее понимание о себе, других и об организации
- ❖ слиться в потоке с энергией момента, с духом организации, с наивысшим творческим подъемом.

## **На что похожа встреча по технологии ТОП**

У встречи по ТОП есть несколько основных характеристик:

- Стулья ставятся в круг, что способствует общению - и никаких столов.
- Роль фасилитатора – открыть пространство и держать его открытым. Процесс предоставляет возможность раскрыться потенциалу лидера в каждом человеке.
- План создается самими людьми в комнате.
- Страсть и ответственность являются двумя ключевыми моментами успешной встречи. Без страсти энтузиазм быстро исчезает, а без ответственности существует риск, что идея никогда не будет продвинута.

Для проведения встреч по ТОП используется четыре принципа и один закон, который позволяет участникам оставаться сконцентрированными на мероприятии, которое проводится, а также быть уверенными, что вся необходимая для решения проблемы мудрость присутствует в комнате.

### **Четыре принципа**

1. Кто бы ни пришел – это те люди, которые нужны (подкрепляет веру, что вся необходимая для нахождения решения мудрость присутствует в комнате и что группа не должна беспокоиться о тех, кто отсутствует и не паниковать по поводу того, что происходит).
2. Что бы ни случилось - это единственное, что может произойти (держит внимание на том, что наилучший возможный результат произойдет сейчас, не нужно беспокоиться о том "что должно было быть сделано")
3. Когда бы это ни началось – это правильное время (напоминает людям, что процесс творчества неуправляем)
4. Когда он закончится – тогда и закончится (поощряет людей продолжать разговор так долго, как этого требует необходимость и присутствующая энергия. Сессия может завершиться быстрее, чем предполагалось, но может идти и дольше отведенного времени).

Мы благодарим наших партнеров за помощь в организации данного тренинга и за предоставленные информационные материалы по технологии «Открытое пространство». Перевод и адаптация данных материалов сделан переводчиком ОО «Экопроект».

С уважением

Организаторы

## Технология открытого пространства (**Open Space**)

Программа тренинга

**Группа фасилитаторов:** Jo Toepfer, Сергей Лабода

**Ассистенты:** Татьяна Деревяго, Елена Черноруцкая

**Даты проведения:** 10 – 11 апреля 2006

**Место проведения:** Минск, IBV центр

Время	Вид деятельности	Замечания
<b>Понедельник, 10 апреля 2006</b>		
9:00	Регистрация участников	
9:30	Приветственное слово	Организаторы
9:35	Дизайн и структура тренинга	Jo Toepfer
Фаза I		
9:45	Подготовительная Фаза I <b>знакомство с историей, принципами и механизмами технологии ОП, определение последующей темы открытого пространства</b>	
9:50	Знакомство <b>Меня зовут... Я работаю/представляю...(кем, где)... Я сейчас здесь для того, чтобы ...</b>	
10:00	День после <b>участники представляют свое видение, что будет завтра (12 апреля 2006)</b>	
10:30	Моя тема <b>Индивидуально 3' Всеми участниками 5' В малых группах до 5 человек 5' Нахождение одной темы группой 15' Презентация тем 5' Выбор приоритетов 7'</b>	
11:05	Наша тема <b>Формулировка темы Открытого пространства, работа над которой начнется в 12:00</b>	
11:25	Выбор созывающего.	
11:30	Конец подготовки. Перерыв.	
12:03	Приветственное слово созывающим.	
12:03	Введение <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Принципы и механизмы</b></li> <li>• <b>creating the bulletin board</b></li> <li>• <b>открытие открытого пространства</b></li> </ul>	7 сессий
13:15	1. сессия	Включая обед
14:45	2. сессия	
16:00	3. сессия	
17:15	Сдача отчетов	
17:15	Вечерние новости	
17:30	Конец 1 – го дня	

*Подготовка «Документации открытого пространства»*

<b>Вторник, 11 апреля 2006</b>		
9:00	Перерыв	
9:30	Утренние новости	
9:45	Чтение	
10:15	Планирование <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Переход (Solo / Duos) 25'</b></li> <li>• <b>Объявление проектов 20'</b></li> <li>• <b>Работа над проектами 30'</b></li> <li>• <b>Следующие шаги 15'</b></li> </ul>	
11:45	Заккрытие цикла.	
	<i>Подготовка «Документации открытого пространства» для каждого участника.</i>	
12:00	Окончание Фазы I и перерыв	
Фаза II Открытое пространство об открытом пространстве		
12:30	Приветственное слово созывающим	
12:33	Введение <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципы и механизм</li> <li>• creating the bulletin board</li> <li>• открытие открытого пространства</li> </ul>	Сергей Лабода 5 сессий
13:15	1. сессия	Включая обед
14:30	2. сессия	
15:15	Сдача отчетов	
15:25	Reading the book of proceedings at the gallery	
15:45	Заккрытие цикла	
16:00	Пресс конференция	Подготовка документации для каждого участника
17:00	Окончание тренинга	

## ПАМЯТКА УЧАСТНИКУ ТРЕНИНГА

- говорит коротко, сжато (если этого не будет, то на все нужно будет много времени, не каждый получит возможность высказаться)
  
- не перебивать
  
- не игнорировать предложения тренера
  
- слушать внимательно
  
- проявлять уважение к другим участникам, их мнению
  
- быть активными
  
- не уходить от темы
  
- правила двух ног
  
- выключить мобильные телефоны
  
- все вопросы тренерам задавать во время перерывов на кофе, обед, подходящих сессиях и после окончания тренинга.

**Краткое руководство по  
Технологии Открытое Пространство.**

Содержание:	Стр.
1. Требования для проведения Открытого Пространства	4
2. Организация Открытого Пространства	10
3. Документация открытого пространства	14
4. Полезные ссылки	18

# 1. Требования для проведения Открытого Пространства.

Для успешного использования Технологии Открытое Пространство требуется выполнение совсем немногих условий. Должна быть определена ясная и привлекательная тема, группа из заинтересованных и ответственных людей, время и место для проведения встречи, а также лидер. Детальной разработанной повестки дня и плана работы, а также дополнительных материалов не только не нужно, но, более того, они мешают работе. Это краткое руководство помогло многим новым лидерам и группам начать работу. Хотя существует много дополнительных вещей, которые можно изучить для того, чтобы проводить Открытое Пространство, краткое руководство поможет вам начать. Ниже включены некоторые материалы, которые также появляются в книге, для того, чтобы представить картину более полной.

**ТЕМА** – Формулировка привлекательной темы является критичным моментом, так как она будет центральным механизмом для концентрации дискуссии и вдохновения участников. Однако название ее не должно быть длинным, сухим и перечислением целей и задач. Она должно включать возможность воодушевлять участников своей достаточной специфичностью в определении направления, и в то же время, обладать достаточной открытостью для воображения группы.

Не существует стандартных способов для определения темы, так как то, что воодушевляет одну группу, может совершенно не привлекать другую. Один из возможных способов, как это можно сделать, это сформулировать тему как открытый параграф в действительно захватывающей истории. Читатель должен иметь достаточно деталей для того, чтобы представлять, куда направляется эта история, и какие возможные приключения могут возникнуть. Но «рассказать все» в начале означает, что читатель вряд ли захочет продолжать. Кто будет читать историю, которую уже знает?

**ГРУППА** – Группа должна быть заинтересованной и ответственной. Если этого нет, то Открытое Пространство не будет работать. Ключевыми ингредиентами для глубокого творческого обучения являются действительная свобода и действительная ответственность. Свобода позволяет проводить исследование и эксперименты, в то время, как ответственность гарантирует, что они будут проводиться с осторожностью. Интерес и ответственность – это необходимые условия для ответственного использования свободы. Мы не знаем хорошего способа заставить людей быть заинтересованными и ответственными. Они должны быть предварительными условиями.

Одним из способов гарантировать ответственность и заинтересованность является совершенно добровольное участие в Открытом Пространстве. Люди, которые придут, должны быть там потому, что они хотят быть там. Также обязательным для всех участников является понимание того, что им предстоит, до того, как они придут.

Очевидно, что они не будут знать всех деталей дискуссий, которые произойдут только на встрече. Но они могут иметь представление о возможных результатах. Открытое Пространство не для всех, и не информированный участник – это не только отклонение от условий для успеха, но он может непреднамеренно стать деструктивным элементом.

Такая ситуация приводит к следующему вопросу: что делать с людьми, которых вы хотите пригласить, но которые по каким-либо причинам не разделяют ваше желание. Существует две возможности. Первая – это провести две сессии, и довериться тому, что первая будет такой полезной, что слава о ней сможет привлечь упорствующих. Другая – это уважать желание тех, кто вовлечен. В итоговом анализе вы опять придете к тому же, что истинное обучение имеет место только на основе интереса и обязательства, и нет абсолютно никакого способа повлиять ни на одно из них.

Размер группы не является критичным. Однако, кажется, что нижняя граница – это 20 человек. Если участников меньше, чем 20, то вы можете потерять необходимое разнообразие, которое необходимо для подлинного взаимодействия. На другой, верхней



границе, можно хорошо работать с 400 человек, и нет причин не верить, что нельзя работать с большим количеством людей.

**ПРОСТРАНСТВО** – Пространство, необходимое для работы является критичным, но не обязательно должно быть детально разработанным или элегантным. Более существенным фактором является комфорт. Вам понадобится достаточно большая комната для того, чтобы вместились все участники, и пространством, необходимым для удобного их передвижения. Столы и доски, не только не нужны, но они могут даже мешать. Стулья, которые можно двигать, это то, что необходимо.

Исходная расстановка – это круг с большой, белой стеной в комнате. На этой стене не должно быть окон, дверей, драпировок, с пространством, на которое можно прикреплять бумагу с помощью клеящейся ленты. Стена должна быть достаточно большой, чтобы вся группа могла стоять перед ней. Центр круга должен быть пустым, ведь мы же говорим об Открытом Пространстве.

Если комната очень большая, дополнительные отдельные помещения не требуются, но могут быть полезными. Лучше всего, когда помещение изобилует похожих уголков. Если вы собираетесь использовать Центр для проведения конференций или гостиницу, найдите такое помещение, где есть много мест для обсуждения, холлов, открытых пространств, где люди могут встречаться и работать так, чтобы их не тревожили, и так, чтобы они не беспокоили других.

**ВРЕМЯ** – Время, необходимое для проведения встречи зависит от специфики ожидаемых результатов. Даже большая группа может достичь больших результатов взаимодействия, испытывая при этом реальное чувство действительного исследования проблемы за восемь часов. Однако, если вы хотите пойти глубже, достигнуть практических выводов и рекомендаций (как, например, в случае стратегического планирования или дизайна продукта), необходимое время может растянуться до двух или трех дней.

Более важным, чем продолжительность, является целостность времени. Технология Открытое Пространство не будет работать, если время работы будет прерываться. Это означает, что «заглядывания» не должны допускаться. Те, кто пришли, должны быть там с самого начала, и оставаться до самого конца. Таким же необходимым элементом является непрерывность процесса, он не может прерываться другими элементами или презентациями. Они могут быть до или после мероприятия, но никак не в середине.

Хотя это правда, что Открытое Пространство не имеет заранее определенного плана работы, оно все же имеет общие рамки и структуру. Эти рамки не для того, чтобы говорить людям, что нужно делать, и когда. Скорее, оно создает поддерживающую окружающую обстановку, в которой участники могут решать свои проблемы для самих себя. Минимальные элементы этих рамок включают: Открытие, определение повестки дня, Открытое Пространство и Заключение. Этих элементов достаточно для мероприятия продолжительностью в один день. Более длительные мероприятия потребуют дополнительных утренних объявлений, вечерних новостей и возможно празднования.

Стандартный дизайн Открытого Пространства, с использованием всех элементов представлен ниже. Если мероприятие, которое вы ожидаете, длится дольше, чем указанное время, то просто повторяйте середину дня. Короче, вы обнаружите, что достаточно Открытия, Открытого Пространства и Заключения будет достаточно. Вообще говоря, минимальное необходимое время – это пять часов, но это самое минимальное.

**ОТКРЫТИЕ** – Мы обнаружили, что очень неформальное открытие работает достаточно хорошо, особенно если вовлекаемая группа является целостной. Ужин и время для привлечения внимания будут достаточно эффективными для определения сцены. Если у группы не было предварительного сотрудничества, простой метод представления участников, их имен и короткой истории из их жизни, иллюстрирующей, кто они, обычно достаточно для работы. Более длительные или вовлекающие упражнения –

«айсбрейкеры», кажется, работают не очень хорошо, и если точнее, то задают неправильный тон. Мы же хотим Открытого Пространства.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ** – Это время для группы, чтобы она могла определить, что она хочет сделать. Детали для этой процедуры даются ниже.

**ОТКРЫТОЕ ПРОСТРАНСТВО** – Это то, что подразумевается под этими словами, открытое пространство, и время для группы, проделать работу. Здесь действительно ничего нет, когда мы только начинаем работать.

**ОБЪЯВЛЕНИЯ** – Короткий период времени каждое утро для объявления группе о том, что происходит, где, когда и как. Ничего искусственного, никаких речей, только факты, ничего, кроме фактов.

**ВЕЧЕРНИЕ НОВОСТИ** – Обычно это время для обдумывания и иногда веселья. Не путайте с сессией, где будут представлены формальные отчеты, подход может быть в виде «Что за история?», где участники добровольно рассказывают истории.

**ПРАЗДНОВАНИЕ** – Если ваше Открытое Пространство похоже на все, которые мы видели, особенно, если это многодневное мероприятие, последний вечер – это вечер, известный всем как ВЕЧЕР. Даже в очень «серьезных» мероприятиях, таких как подготовка стратегического плана корпорации, когда оно заканчивается, оно заканчивается, и люди будут рады отпраздновать это событие. Мы предлагаем провести это празднование в духе и манере всего мероприятия. Что означает, не планировать его заранее. Возможно, будет неплохо, если будет запись какой-нибудь музыки, если люди будут склоняться потанцевать, но ничего больше, и вы несомненно обнаружите, что таланты, которые вам необходимы, уже есть у ваших людей. Используйте их. Скетчи, песни, юмористические обзоры того, что случилось, будет достаточно для заполнения вечера, и внесет вклад в обучающий опыт.

**ЗАКРЫТИЕ** – Мы пытаемся проводить закрытие просто и серьезно. Просто, потому что нет формальных презентаций и речей. Но, если серьезно, для этого есть время для объявления обязательств, следующих шагов, и наблюдений о том, что произошло. Заключительную сессию лучше всего проводить в кругу без «головного стола». Начните с любого места, и идите по кругу, позволяя каждому участнику, *кто хочет*, возможность сказать, что для них имеет значение и что они предлагают сделать. Но дайте ясно понять, что говорить вовсе не обязательно. В очень больших группах, услышать всех практически невозможно, но можно попросить два-три человека что-нибудь сказать.

**ОТЧЕТЫ** – Сессия, где представляются отчеты работы групп, стала обязательным элементом жизни конференции. Однако, мы находим, что они скучны и обычно не продуктивны. Всегда не хватает времени для всех групп для того, чтобы они сказали все, что они хотят, а если такое время имеется, то большей части участников конференции это не интересно никакое время. Как альтернативу мы предлагаем использование систему обработки простого слова, или системы компьютерной конференции или и то и другое.

На недавней конференции 200 участников создали 65 отчетов рабочих групп (в целом 200 страниц), которые были доступны для участников после завершения конференции. Технически, то, что необходимо, - это набор компьютеров (маломощных портативных компьютеров) и просьба к организаторам каждой группы занести результаты в систему. Они могут как сами набрать их, или для тех, кто «не может печатать», небольшая группа секретарей может сделать эту работу. Мы распечатываем каждый отчет, по мере того, как он вводится и вешаем его на стену, обеспечивая тем самым непрерывное освещение хода дискуссии в реальном времени. Очевидное преимущество здесь в том, что все участники могут быть в курсе того, что происходит, и им не нужно ждать до конца, когда это будет уже поздно. Конечно, иметь записи в конце конференции, а не шесть месяцев спустя, - приятный и положительный сюрприз.

ПИТАНИЕ – Вы можете заметить, что перерывы на еду не представлены в расписании работы, нет также и кофе-брейков. Причина здесь очень простая: как только начинается работа конференции в небольших группах, нет такого времени, когда бы не происходило чего-нибудь существенного. И, в соответствии с Третьим Принципом, перерывы происходят в свое время. Это создает некоторое неудобство для определения времени для еды, но оно вполне разрешимо. Наше решение – иметь кофе и бутерброды в основной комнате мероприятия, так чтобы люди могли перекусить тогда, когда у них будет время. Нет необходимости всем людям одновременно останавливаться и прерывать важную дискуссию только потому, что наступило время перерыва для кофе-брейка. Точно также и с перерывами на еду. Мы предлагаем буфеты, открытые и доступные в течение нескольких часов, так чтобы люди могли поесть тогда, когда они захотят. Есть два исключения из таких гибких перерывов на кофе-брейки и еду: это открывающий ужин, если такой запланирован, и ужин в последний день.

Здесь идея в том, чтобы скорость и время конференции определялась потребностями участников групп и их процессом обучения, а не требованиями кухни.

ЛИДЕРСТВО. Лидерство на мероприятии Открытое Пространство, с одной стороны, просто до абсурда, а, с другой стороны, сложно. Простота исходит из того факта, что сама группа будет и должна создавать свое собственное лидерство. Сложность заключается в том, чтобы *дать* возможность этому произойти. Требования, возлагаемые на первоначального лидера группы, поэтому ограничены и критичны. Рассмотрение ограниченных аспектов лидерства в группе наиболее легкое, и поэтому мы можем с него начать. Функции, которые присутствуют здесь, это установление времени, места и темы. Время и место – это просто вопросы где и когда, оба мы обсудили раньше. Определение темы происходит в письменном утверждении названия темы с описанием того, с чего группа начинает работу, и куда она надеется прийти.

Теперь мы переходим к сложностям. Лидерство в Открытом Пространстве требует такого стиля, который некоторые могут признать неудобным и противоестественным. Это особенно так для тех, кто приравнивают лидерство к контролю. Нет вопроса, что тогда, когда мы точно знаем, что мы делаем, и куда мы хотим прийти (как это, например, происходит в процессе производства), строгий контроль является существенным. В действительности, контроль является сердцем хорошего управления. Однако, мы попадаем в другую ситуацию, когда мы понимаем лидерство просто как улучшенный менеджмент, и поэтому, если менеджмент контролирует, то лидерство должно контролировать абсолютно. Чувствительные лидеры сегодняшнего дня, в мире, отмеченном прогрессивно распространяющимся Открытым Пространством, знают слишком хорошо, что то, с чем им приходится иметь дело, выше их контроля, или может быть вообще не контролируемо.

Лидерство, определяемое как контроль, может только терпеть неудачу. Но это не единственное определение. Ганди описывал лидера как человека, которые интуитивно чувствует, какой дорогой идет парад, и затем бежит, чтобы занять место впереди. Функциями лидерства являются обеспечение центральной точки направления, а не давать полномочия и поминутно контролировать планы действий. Детали можно оставить войскам, что означает среди прочих вещей, что войскам нужно доверять. Ни в каком случае лидер не может решить все проблемы или управлять всеми действиями. Лидерство в Открытом Пространстве требует, чтобы кто-то установил направление, определил и уважал пространство и позволял двигаться вперед.

Четыре Принципа и Один Закон определяют основные руководящие линии для лидера и участников Открытого Пространства. Принципы такие: Кто бы ни пришел, это нужные люди. Что бы ни случилось, это и должно было случиться. Когда бы это ни началось, это правильное время. Когда оно кончается, то кончается.

Первый принцип напоминает всем очевидный факт, что те, кто присутствуют, являются единственными, кто здесь есть. Что бы ни было сделано, будет сделано ими, или никем вообще. Здесь есть маленький момент, поэтому, в беспокойстве о тех, кто должен был

прийти, мог прийти, но не пришел. Существенным является концентрация на тех, кто присутствует. Опыт показывает, что каким-то странным способом, группа людей, которая присутствует, это всегда правильная группа.

Если рассматривать практически, то было обнаружено, что если группа глубоко вовлечена в проблему, с которой работает, и воодушевлена возможностями, то эта вовлеченность и воодушевление заразны, и другие вскоре присоединяются. Даже в случае, что представленная среди участников экспертиза не очень высокая, то группа ответственных людей найдет необходимую экспертизу. Однако, если все время проводится в разговорах о том, что группа неправильная или некомпетентная, то это всегда тот случай, что группа не оправдывает своих ожиданий.

Ничто из вышесказанного не предлагает не использовать возможность до того, как мы не уверены, что все приглашения разосланы критичным людям. Или, в самом деле, что этих критичных людей не нужно специально подталкивать к участию. Однако, когда встреча начинается, то безусловно правда то, что те кто пришел, это те, кто пришел. Что бы ни было сделано, будет сделано ими, или никем вообще. Они – правильные люди.

Второй принцип – это также другое очевидное утверждение. При заданной теме (работе), с которой мы имеем дело и людьми, которые пришли, что бы ни случилось, - это единственное, что могло произойти. Если заменить людей, время, место или тему, тогда произойдет что-нибудь другое. Конечно, возможно, что результатом встречи может быть полнейший провал, но опыт показывает, что такой негативный результат обычно является результатом негативных ожиданий. Ожидайте худшего, и вы, чаще всего, его получите.

Ожидания в действительности очень критичны. Будьте готовы удивиться – позитивно. Те, кто пришли на Открытое Пространство с точными и детальными списками определенных результатов, будут разочарованы. Больше того, они неизбежно пропустят позитивные и полезные вещи, которые произойдут. Никогда прежде, никогда снова такая группа не соберется в то же время и в том же месте. И никто возможно не сможет предсказать эффект синергии, который будет иметь место, когда именно эти люди соберутся вместе. Что-то из того, что произойдет, будет невозможно использовать. Но это и есть специальная функция лидера поднять ожидания группы и повысить их чувствительность к имеющимся возможностям, какие бы они ни были.

Здесь самая трудная и важная точка в лидерстве в Открытом Пространстве. Лидер должен действительно доверять группе в определении своего собственного пути. Попытки со стороны лидера навязать определенные результаты или повестку полностью может сорвать процесс. Любой человек, не готовый полностью отдать процесс своему собственному течению, не должен его вести.

Третий принцип покажется абсолютно неправильным для тех, чья жизнь полностью определяется часами, к кому относится практически все из нас. Природная мудрость говорит, что если вы хотите что-то сделать, вы должны вовремя начать. Природная мудрость справедлива до тех пор, пока вы знаете, что вы собираетесь сделать и как. С другой стороны, когда вовлекаются творчество и действительное обучение, то часы могут быть более во вред, чем на помощь. Что-то начнется тогда, когда оно будет готово, и когда бы они не начались, это правильное время. В действительности, когда приходит момент творческого обучения, он сам создает свое собственное время, или прокладывает свой собственный путь, часы, кажется, больше не значат так много. Окружение Открытого Пространства создает питательную почву для творческой деятельности, и те, кто будет вести в этой окружающей среде, должны поддерживать этот творческий процесс и забыть о часах. Когда «это» случится, оно случится в свое собственное время, и устанавливая время для решения проблемы на 10 часов утра – это упражнение не на тщетность, а всецело деструктивное в Открытом Пространстве.

И последний принцип, «Когда оно кончается, оно кончается», также является очевидным, но это тот момент, который мы можем забыть. Глубокое обучение и творчество, оба имеют свой внутренний цикл жизни. Они могут занять больше или меньше времени, но когда они

пришли к завершению, они закончились. Иногда это означает, что мы должны иметь больше времени, чем запланировали, но более часто, обычно наоборот. Момент творчества имеет отвратительную привычку случаться очень быстро, и поэтому не имеет смысла сидеть и терять время только потому, что сессия или встреча были запланированы продолжительностью два часа, когда момент уже произошел. Когда он закончился, значит закончился.

И, наконец, мы подошли к Первому Закону Открытого Пространства. Это закон в том смысле, что все участники должны его осознать, иначе процесс не будет работать. Мы называем его Законом Двух Ног. Если сформулировать коротко, этот закон утверждает, что каждый индивид имеет две ноги, и должен быть готов использовать их. Ответственность за успешный результат в любом Открытом Пространстве принадлежит точно одному человеку – каждому участнику. Индивиды могут делать различия и должны его делать. Если это неправда в данной ситуации, они, и только они одни, должны взять ответственность и использовать свои две ноги, и перейти в другое место, где они могут сделать что-то другое. Этот уход нужно сделать не в ярости или враждебности, а только после того, как отдана дань уважения тем людям, которые вовлечены, и месту, которое они занимают. Словом или жестом, покажите, что вам нечего больше внести, пожелайте им успеха и идите и сделайте что-нибудь полезное.

**КОГДА ТОП НЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ.** Также как существуют индивиды, которые не должны вести Открытое Пространство, существуют и ситуации, когда Технология Открытое Пространство не подходит, и в действительности может быть непродуктивной. Технология Открытое Пространство эффективна, когда необходимо действительное обучение, инновация и уход от общепринятых норм. Если вы не уверены, где вы, и еще менее определены в том, куда вы направляетесь, и вам необходимы лучшие идеи и поддержка тех, кто хочет быть вовлеченным, Технология Открытое Пространство даст такую возможность.

С другой стороны, если существующие утверждения и будущие позиции кристально понятны, а также понятны и все необходимые для интервенции шаги, Технология Открытое Пространство – это не только потеря времени, она будет также и разочарованием. Используем практический пример, если вам нужно реализовать задание по известной технологии, такой как операционная программа, или создание процедуры работы, приглашение людей к творчеству и изобретательности – не тот подход. Они просто должны обучиться тем навыкам и методам, которые от них требуются. Здесь нет никакого волшебства. Просто сделайте это.

## 2. Организация Открытого пространства.

Закончив с преамбулой, мы можем перейти к самому мероприятию. То, что следует дальше, это рассмотрение формата, который мы используем. Но, пожалуйста, не рассматривайте это предписание как неизменный манускрипт. Потребности вашей группы и ваш собственный стиль в конечном счете определит лучший способ.

Если это «первый раз» для вас как для лидера, мы настоятельно рекомендуем, чтобы вы практически ознакомились с ходом работы. Начните с того, что изучите до полного понимания материалами, представленными ниже. Представьте, что вы в действительности ведете группу и читаете сценарий. Делайте это до тех пор, пока вам сценарий уже не будет нужным, а затем сделайте шаг дальше. Забудьте слова сценария и используйте свои собственные слова. В этой точке вы, возможно, уже готовы вести реальную группу, но не делайте ваше первое усилие «критичным». Найдите своих друзей или коллег, кто хочет стать подопытными кроликами. Им должно быть весело, и вам также. В самом деле, уметь веселиться является ключевым индикатором того, что вы готовы к тому, чтобы работать с реальной группой. Если это не весело, не делайте этого. Может быть вы никогда не должны делать это, а может вам просто нужно больше практики. Но **ВЕСЕЛИТЕСЬ**.

Представьте, что ваша группа теперь сидит в круге, с большой белой стеной сзади них, вы входите в центр и начинаете:

«Наша тема для обсуждения сегодня \_\_\_\_\_ . В следующие \_\_\_ дня мы собираемся разработать наши самые лучшие идеи по проблемам и возможностям, связанным с нашей темой.

Так как мы начинаем, я хочу обратить ваше внимание на эту белую стену. Это наш план работы. Просто из любопытства, сколько раз вы были на встречах, где повесткой дня была абсолютно белая стена?

Если вы удивляетесь, куда это вы попали, или еще больше, как вам отсюда выбраться, вы должны прежде узнать, что хотя Технология Открытое Пространство является новым подходом, она не является не опробованной. Группы по всему миру, некоторые численностью 400 человек, регулярно создают свои собственные повестки дня для многодневных встреч за менее чем один час. Затем они продолжают само-управление всем процессом. Хотя это и не проверка, нет причины думать для вас, что вы можете сделать меньше, чем те, кто это уже попробовал до вас».

Здесь стоит сделать небольшую паузу. Дайте им возможность посмотреть на белую стену и действительно понять, что действительно нет никакой повестки дня, кроме той, что они сделают. Некоторые люди начнут чувствовать себя немного нервно, а другие будут особенно демонстрировать это, но нервозность (беспокойство) в этой точке – это плюс, так как она (оно) представляет присутствующую энергию или дух, который просто ждет, когда что-то произойдет. Искусство состоит в том, чтобы подождать достаточное время, чтобы начать его строить, но не слишком долго, чтобы люди начали спрашивать себя, что они делают, или еще хуже, начнут обсуждать весь процесс. Если это начинается, то вы упустили момент. Так что сделайте небольшую паузу и затем двигайтесь дальше.

«Чтобы попасть «отсюда туда» мы используем два простых механизма – Доску Объявлений Сообщества и Деревенская Рыночная Площадь. Через несколько минут я спрошу вас определить любую проблему или возможность, которую вы видите по нашей теме, дайте ей короткое название и напишите на бумаге, которую я вам раздам. Когда вы будете готовы, пожалуйста, встаньте и расскажите, какую проблему или возможность вы хотели бы обсудить и повесьте ее на стену. Убедитесь, что вы действительно имеете желание обсудить эту тему, и что это не просто хорошая идея, которую должен реализовать кто-то другой, а не вы. Так как вы должны будете взять личную ответственность при обсуждении этой темы. Это означает, что вы должны будете сказать, где и когда группа будет работать, собрать группу, и записать решения группы в нашу компьютерную систему (если вы ее используете). Вы можете предложить столько тем,

сколько вы хотите. И если в конце дня вы не увидите отчета по вашей теме на стене, есть только один человек, на кого вы можете жаловаться – это вы сами.

«Как только все вопросы будут высказаны, мы откроем Деревенскую Рыночную Площадь, и все будут приглашены подойти к стене и подписаться под тем вопросом, который вы хотите обсудить. Это может быть несколько вопросов, как вы хотите. После этого момента вы становитесь ответственным за процесс.

«Хотя Открытое Пространство действительно открыто, есть три принципа и один закон, которые вы должны держать в голове. Четыре принципа следующие... (см. выше). А закон – это Закон Двух Ног. У всех присутствующих они есть.... (см. выше)».

Нам кажется, что очень поможет, если написать Четыре Принципа и Один Закон на листе бумаги, который можно повесить на стену для дальнейших ссылок.

«Держа в голове Четыре Принципа и Один Закон, теперь вы можете приступать к работе. Вот на этом месте, мы можем начать с одного вопроса. Какие проблемы и возможности в решении нашей проблемы, которые вы действительно хотите решить и возьмете на себя реальную ответственность?

«И когда вы определите проблему или возможность, дайте ей короткое название, напишите его на листе бумаги и подпишитесь. Оставьте место для тех, кто захочет подписаться под этой темой».

Если у вас относительно большая группа (25 и больше), вам очень поможет запас бумаги большого формата в центре круга. Корзина с маркерами тоже будет полезной. Бумага должна быть достаточно большой и писать нужно достаточно крупно так, что если прикрепить ее к стене, слова можно было бы прочитать с расстояния 3-х метров.

«Как только вы будете готовы, встаньте и с вашего места прочитайте вашу тему и прикрепите ее к стене. Не ждите, когда вас попросят. Начинайте, когда вы будете готовы».

Продолжайте делать это, пока все, кто хочет работать над каким-нибудь вопросом, не прикрепят его на стену. Будет какое-то количество шума и смущения, что является позитивным и хорошим, но старайтесь поддерживать небольшой шум, чтобы люди могли слышать других. Самое важное, не давайте людям начинать обсуждать какие-то темы на этом этапе. Для этого будет достаточно времени.

Когда будет казаться, что уже все темы высказаны и вывешены на стенку, спросите, есть ли еще какие-нибудь темы, и тогда обратите внимание группы на стену. Если ваша группа такая же как и все, с которыми мы работали, стена должна быть покрыта вопросами, с которым нужно работать. Вы должны сказать что-нибудь вроде следующего:

«Для тех, кто волновался, будет ли у нас над чем работать, обратите внимание на стену. Вы также можете отметить, что мы выбрали темы для обсуждения в нашей повестке дня за менее, чем \_\_\_\_\_ минут.

«Нашим следующим действием будет определить, кто собирается делать что, когда и где. Чтобы начать этот процесс, я попрошу всех, у кого висит лист на стене, подойти и подписать время и место, где ваша группа встретится.

«Убедитесь, что на листе указаны ваше имя. Например, ваша группа встречается с 3-х до 4-х в круге № 1 (стол № 1) или может быть .... Места первыми получают те, кто первый подойдет».

Предварительно до этой части программы ведущий должен определить и повесить список возможных мест для работы. Конечно, если вы единственные в Центре для проведения конференций, проблема места упрощается, и группы могут встречаться в любом месте, где им удобно.

«Не волнуйтесь о конфликтах. Мы сейчас со всем разберемся. Как только вы выбрали время, вы передвигаете свой лист в нужную часть стены. Если вы хотите встретиться раньше, поместите ее на левую сторону, если в конце, то в правую сторону, а если посередине, то поставьте в середине».

Для встреч, которые будут продолжаться больше, чем один день, разделить стену лентой на столько секций, сколько будет сессий в эти дни. Вы также можете поместить *Утренние Объявления*, указав время начала следующего дня, и *Вечерние Новости*, прямо перед ужином. Дополнительные разметки времени не требуются, и обычно продолжают в том же духе.

«Пока часть участников пишут координаты, все остальные тоже могут встать и посмотреть еще раз, какие вопросы предложены для обсуждения. Когда вы определитесь с тем, что вас больше всего интересует, подпишите ваши имена на листочке. Подпишитесь под всеми вопросами, которые вас интересуют, и не волнуйтесь, как это будет. Через некоторое время мы разберемся с этим. Вам это может показаться хаотичным, но оказывается, что хаос – это способ, с помощью которого мы создаем пространство для новых мыслей и идей».

В этот момент обычно процесс становится достаточно шумным, и некоторые могут сказать хаотичным. Лидеры обычно делают работу в относительной тишине, и в строгом порядке могут стать достаточно нервными. Это нормально, что они становятся нервными, но не пытайтесь исправлять ситуацию. ГРУППА САМА ПОЗАБОТИТСЯ ОБ ЭТОМ. Небольшой хаос в этом месте – это хорошая и необходимая вещь. Прежде всего, всем, возможно, понадобится время и некоторое обсуждение. Но больше всего весь повышающийся шум может быть позитивным указателем, что группы начали работать, и начинается хорошая работа.

Дайте возможность группам побурлить немного, но вскоре некоторые люди начнут испытывать конфликтную ситуацию. Они захотят участвовать в работе двух групп, которые встречаются в одно и то же время. Или две группы захотят работать в одном и том же месте и в одно и то же время. Если вы почувствуете, что это происходит, или даже если не чувствуете, встаньте и привлечите внимание группы. Вы даже можете повысить голос, но шум не беда.

«Некоторые из вас могут попасть в конфликтную ситуацию, но с ним легко справиться. Это называется переговоры. Если вы хотите поработать в двух группах, которые встречаются в одно и то же время, найдите лидеров групп и обсудите, можно ли группам поработать вместе, или изменить время. Конечно, если они не захотят это сделать, то вам придется сделать выбор, но такова жизнь».

«С этого времени, вы работаете сами. Как только ваша группа будет готова к работе, приступайте. Мы ждем вас всех здесь в \_\_\_\_\_ часов. (Для Вечерних Новостей, Закрытия, или что-то еще)».

Мы находим очень полезным, если в этот момент лидер в действительности уйдет из комнаты, хотя бы за чашечкой кофе. Это действительно означает, что ничто другое, что вся группа теперь ответственна за то, что произойдет».

С этого времени роль лидера будет существенно менее заметной, но не менее важной. Остаются, конечно, несколько специфических вещей, которые нужно делать, такие как сбор Утренних Объявлений, Вечерних Новостей и Закрывающую Сессию. Лидер также должен делать подготовку к сбору результатов встречи, если требуется запись формальных решений и результатов дискуссии. Это может быть таким простым делом, как переписывание записей на плакате, или еще лучше, обеспечить, чтобы компьютерная система конференции работала, была доступна и использовалась.



Одна из возможных функций в списке лидера – это позаботиться о комнате и стене, где образована повестка дня. Мы проводим как оказалось много времени в этой комнате, иногда делая немного больше, чем сбор кофейных чашек, или перепечатывание тем в повестке дня, которые остались не приклеенными. Это может показаться тривиальным, или бесполезным, но на символическом уровне это сильное утверждение заботы лидера об общем пространстве. На более практическом уровне, обычно получается, что эта изначальная комната для встречи играет роль «Миссии Контроля». Это место, где все раньше или позже появятся, чтобы посмотреть, что происходит, или куда пойти в следующий раз. Просто находясь там, можно рисовать таблицы о ходе процесса.

Основной же функцией лидера является, однако, не делание определенных вещей, а скорее, поддержание атмосферы Открытого Пространства. В большинстве случаев для этого необходимо немного больше, чем прохаживаться и наблюдать за тем, как идет процесс. Когда встречаются трудности, важно, не брать ответственность на себя, а скорее, возвращать ее обратно на тех, кому нужно ее нести. Например, бывает, что один или два участника потеряются и подойдут к лидеру с вопросом, ожидая, что он скажет, что им делать. Подходящим ответом будет вопрос: «А что вы хотите делать?», с последующим подтверждением, что нет ничего плохого в том, что они ничего не будут делать. Может быть так, что некоторые индивиды сделают уникальный вклад тем, что посидят под деревом и подумают сами. Результат такого размышления может появиться в следующих сессиях, в Вечерних Новостях, или шесть недель спустя на встрече в компании. Открытое Пространство требует действительной свободы и действительной ответственности.

Иногда случается так, что очень рьяные участники чувствуют, что их идеи такие важные, или сильные, что все в какой-то группе (или даже вся конференция) должны обратить на них внимание и слушать. Таких нужно останавливать в самом начале, очень осторожно. Выходом может быть не прямое обращение к человеку, а скорее, напоминание о Законе Двух Ног. Если все действительно желают слушать, они должны делать это. Но, если это не то, что они хотят, у них есть две ноги, которые они должны использовать. Нет необходимости спорить или кричать, просто поблагодарите группу и уходите. Эго-маньяки быстро поймут картину, если все уйдут.

### **3. Документация Открытого Пространства.**

Далее Вы найдете примеры форм, которые используются для Документации Открытого пространства.

- ❖ Титульный лист для Документации Открытого пространства
- ❖ Отчетные листы рабочих групп
- ❖ Следующий шаг

# Открытое Пространство

## Open Space



(тема)

**Документация**  
**(место проведения)**  
**(дата)**

---

(Ф.И.О. тренера)





## 4. Полезные ссылки.

Эти веб-страницы содержат истории успеха, практические советы и другие полезные информационные ресурсы, все они несут ответ на вопрос: «Что такое Открытое Пространство». Далее следует список некоторых статей, которые помогут вам сделать следующие шаги в исследовании Открытого Пространства, или вы можете сразу прыгнуть в Мировой Рынок Открытого Пространства:

[Worldwide Open Space Marketplace](#).

[Emerging Order in Open Space](#), статья автора метода Харрисона Оуэна о Технологии Открытого Пространства на английском языке.

[L'approche Forum ouvert](#), traduction d'un extrait de *Open Space Technology: A User's Guide* de Harrison Owen – на французском языке

[In the Beginning...](#) Предисловие к первому изданию книги Харрисона Оуэна – «Технология Открытого пространства: руководство по применению» (Harrison Owen's *Open Space Technolgy: A User's Guide*)

[Working in Open Space: A Guided Tour](#), взгляд Михаила Германа на гипотетическое мероприятие в Технологии Открытого Пространства, знакомство с «дарами» и возможностями Открытого Пространства.

[About the Worldwide Open Space Marketplace](#), короткое введение о том, как работает эта веб-страница и о том все возрастающем сообществе, которое его поддерживает.