

(美) 哈里森·欧文 (Harrison Owen) 著

Open Space Technology: A User's Guide 3rd Edition

开放空间引导技术

(第3版)

集思广益，解决冲突，达成共识，
实现自组织的高效方法

林恩慈 罗筱 译

OST



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

(美) 哈里森·欧文 (Harrison Owen)

Open Space Technology: A User's Guide 3rd Edition

开放空间引导技术

(第3版)

集思广益，解决冲突，达成共识，
实现自组织的高效方法

林恩慈 罗筱 译



OST

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harrison Owen: Open Space Technology: a User's Guide, 3rd Edition

ISBN: 978-1-57675-476-4

Copyright © 2008 by Harrison Owen

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5112

图书在版编目(CIP)数据

开放空间引导技术: 集思广益, 解决冲突, 达成共识, 实现自组织的高效方法: 第3版 / (美) 欧文 (Owen, H.) 著; 林恩慈, 罗筱译. —北京: 电子工业出版社, 2015.4

书名原文: Open Space Technology: A User's Guide, 3e

ISBN 978-7-121-25665-3

I. ①开… II. ①欧… ②林… ③罗… III. ①组织管理学—基本知识 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 050955 号

责任编辑: 刘露明

特约编辑: 郭心蕊

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 14 字数: 142 千字

版次: 2015 年 4 月第 1 版 (原书第 3 版)

印次: 2015 年 4 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

致中国读者

哈里森·欧文 本书作者

亲爱的中国读者：

欢迎你来到开放空间技术的世界里。你会发现，开放空间技术是一套能够使任何规模的团队高效解决问题的非常简单的方式。用一个字来形容它，就是“行”。事实上它也确实很有效。也许你还会从中得到惊喜，大多数人觉得这是很有趣的经历。

你将会看到，如同在世界各地的数百万人一样，人们有着做出积极改变的能量，让生活和社会变得更好。开放空间技术并不复杂，但它非常有效。它现在就在你的手里。

欢迎你！

译者序一

我和《开放空间引导技术》的缘分

林恩慈 (Karen Lim) 立德管理顾问有限公司组织发展引导师，国际引导者协会 (International Association of Facilitators, IAF) 认证专业引导师 CPF，文化事业学会 (Institute of Cultural Affairs, ICA) “参与的技术 ToP” 认证导师及教练

我与哈里森·欧文结缘于 2006 年。当年我邀请他到香港及内地分享“组织绩效”和“开放空间”理念。犹记得当时我到香港机场接机，他一见到我就给了我一个大大的拥抱，然后告诉我：“我有两个消息要告诉你，一个是好消息，而另一个是坏消息。坏消息是我无法出席今晚的分享会，因为我腰椎的老毛病犯了；好消息是你带着我的精神，到今晚的分享会上引导开放空间。”结果我真的带着哈里森的开放空间精神到了现场进行引导。

这是我第一次学习和认知到凡事都总有意外，我们要转变意外，形成积极的发展，在顺其自然的时间流里找到推进的轨迹，进而乘势而为。

接着的几天后，在我们要共同引导“开放空间”会议的前一天，我原打算只是承担翻译的工作就行了，结果哈里森和蔼地对我说：“你不是我的翻译，我们是引导伙伴，我们就用双语一起打开明天的空间！”

他刺激了我去思考，让我在往后的引导生涯里开始着手带着同事进行手把手的引导合作，结束了要当引导“师”的心念，让我真正地了解到相融相知的互补，就像太极中的两仪，接受不同的事物的独特性并寻找其相同性。

哈里森让我领悟到的不只是技术，而是引导开放空间时所应用的开放空间技术的意义和心法。

我想和各位有机会接触到开放空间技术的读者分享的是，不要只是聚焦在技术的应用，而要去咀嚼这套大道至简的技术和流程背后的意义，在应用时秉持着心和术的运用，而不是侧重于其中某一个层面，这样你才能够真正地看到打开有质量的空间和维持空间发展的实相。

以下是一篇摘自 Mycelium 于 2014 年 2 月 17 日专访哈里森·欧文文章的内容，我想从这篇采访中，各位读者可以一窥他的思想，更好地理解本书及“开放空间技术”。

专访哈里森·欧文：接纳顺应万物自然节奏与自组织状态

对有些人而言，开放空间技术（Open Space Technology）是一种组织会议或引导团队进行集思广益的方法；但对于投入开放空间的群



体中的人来说，它是一种生活的方式，一种对于世界运作方式、人们组织方式的理念，也是让生命和大自然潜规则浮现出来的方式。我们访问开放空间技术的创造者哈里森·欧文，以此了解他对自组织、结构、邀约，甚至处理悲伤情绪的看法。

哈里森从来没想到自己在组织发展领域中会占一席之地。他最早是一位圣公会的牧师，生命的规划就是成为一位旧约圣经的学者。但是随着美国的民权运动兴起，他开始上街组织活动。从此他的人生有了很大的转折，他不再觉得需要进修取得学位，而开始到非洲和美国国立卫生研究院及其他机构合作任职。在这些历程中，唯一不变的是他对于“转化”的过程的兴趣和热忱。在人生走过 78 年之后，哈里森说：“开放空间是一段后来变成极有意义的事物的插曲。”

“我的愿望是能够多少让人们的生活变得更人性化。”

——哈里森·欧文

采访者：即使您被认为是开放空间的发明者，但您却十分坚持您并未创造它。您能解释您说的意思吗？

哈里森：开放空间背后是一个自组织的概念，这个概念已经存在大约 13.7 亿年之久了。此过程有效，我并没有创造它。我没有发明任何东西。只能说当时我已经山穷水尽，需要组织一次会议，会有很多人参加，当时的我根本不知道该怎么做。所以啊……喝下两杯酒之后，我就想到了。

所以，只要有人了解那所谓发明开放空间的过程，就可以去发明出更好的、不同的或随便什么的方法。实际上，哈里森·欧文并没有发明它，也并未这样声明过，它完全是自行运作的。这就是为什么人们称它为自组织。要组织一个自组织的系统，不但自相矛盾，更是愚蠢的。

如果非要把一个其实本来就运作得好好的过程说成一个很特殊的过程，根本就是自打巴掌，你只是在假装而已。你觉得你掌控一切，你做了这些。很抱歉，其实你没有。

采访者：您并没有申请开放空间的商标，这个决定的理由是什么？

哈里森：第一，我很懒惰；第二，如果我做这么愚蠢的事，我就必须一辈子都去捍卫我的商标，但是我还有别的事情要做。这是实情，而真正的原因是，从一开始我就发现，要为开放空间申请商标，有点像为呼吸申请商标。我们都会这样的动作。对我来说，很清楚的是，有的人在这方面比较擅长，但是基本上这是在这个星球上的每个人的基本权益。所以为一个人的基本权益申请专利或商标，或进行任何的使用限制，对我来说并不合理。

采访者：当事情有所进展并促进自组织时，组织架构扮演什么样的角色？

哈里森：我见过绩效很高的工作团队，其实从没有实际的指挥组织架构。他们也许会说他们有，并且按照计划执行，但事实上，当他



们已经融入其中，无论进行的内容是什么，他们都会随机应变，发明进行的方式。无论是将军、橄榄球员、经理人、诺贝尔奖得主，等等，都是这样。

想想看，组织架构只是我们用想象力虚构出来的。每件事情从真实世界到环境都是一个不断持续的过程，都有能量，都是能量的流动。结果我们只撷取其中的一个小片段，就认为“事情应该是这样的”，实际上，那早就已经是以前的状态了。世界万物都是处于一个流动的节奏中。这样的情况下，组织架构像一个支柱，让我们以为我们可以控制及了解我们所处的环境，其实根本没有这回事。你可以看着一座山，然后说：“这是适合你的结构。”但是只要把时间轴线拉长一点，你就会了解这些都只是一些跑来跑去的电子，总有一天它就会回到原点。

采访者：邀约的力量是什么？

哈里森：邀约能让生活丰富。邀请对方时，你让对方感受到你将他真的当一个人来尊重。尤其是当你要创办新的企业、一流的公司或规划你的生日派对时，如果某人说“你给我过来，然后做这个做那个”，你立刻就知道你的生活是很乏味的。但若有人告诉我“哈里森，我们衷心希望你能参与，做你自己，发挥你的所长”，我定会全力以赴。

对我来说，开放空间就是生命。当我被邀请，我就在那里。当我被控制，我就不出现。我不认为我和地球上其他人有什么不同。过去和我们一起工作的所有团体，当我们向他们发出真诚的邀约，他们可

以选择接受或拒绝。他们如果来到现场，就是因为他们真的想参与，那时候就会有很棒的事情发生。想想埃及的解放广场、阿拉伯之春、美国大革命。全球各地的人，当他们真的关心某些事情，他们会积极响应并且担起责任来。

采访者：当人们对于自己热衷的事情愿意扛起责任，且迫切要成为蜕变及变革的一分子时，这过程也可能让人经历悲伤。您能说说悲伤及哀悼的重要性吗？

哈里森：我认为在所有的商学院中都应该将处理悲伤的学习作为一门必修课。我的意思是，万物中恒定不变的现象就是结束。许多人会想：“哦，这样不是太糟了吗？”我不这么认为，我觉得很棒。生命真正美好的，就是它诞生，经历灿烂的过程，然后结束。但是在经历的过程中的确很痛苦。

悲伤的过程并不是个人经历的过程，我觉得这是一个集体、组织经历的过程。这是我们都必经的历程，我们也可以帮助人们度过这困难的历程。比起浪费时间枯坐在会议里，我想这是值得去做的事。

采访者：您对于开放空间的期许是什么？

哈里森：我希望它很快地消失。我所指的不是开放空间的精神，我觉得这股精神应该永远存在，那就是尊重和邀约。但是我希望总有一天大家会发现，这种有的人试图要去证明有效或认证他们引导的能力的所谓的特殊过程是很愚蠢的。开放空间就是它的本质。你不能进入或离开开放空间。你可以逃开，你可以创造自己的封闭空间，你可



以假装没有人在乎或没有人要负责任，但是你无法改变开放空间。这就是生命的自组织。如果我们舍弃一定要引导这个过程的想法，我们或许就能开始活出人生。

采访者：对于开放空间这样的做法越来越有名气且被接受这件事，您有什么看法？

哈里森：无论是否值得，我自己感觉我们正处于重大变革的边缘。事实上，并没有人转变什么。

转变表示有人殷切地想往某个方向去做，希望后续有所发展。我觉得我们正处于这种转变之中。我觉得开放空间是个信号而非起因，指引我们，让我们知道我们已经到了临界点。以前管理学的书籍教导我们的管理方法的不足，终于充分显现出来，让人们知道这些控制过程已经不再有效。我想接下来要思考的一个严肃的议题是：既然我们是一个自组织系统，那接下来呢？我们是否能接受我们不去管理这个自组织系统，顺势而行？每个水手、滑雪者、冲浪者都是这么做的。顺势而行并不代表不需要技巧，或是我们没办法让运作的过程发挥最大的效益。如果你觉得你已经控制了海浪，那你最好继续留在沙滩上。

译者序二

开放的不仅仅是空间

罗筱 立德管理顾问有限公司营运总监，资深组织发展引导师、引导者培养课程系列首席导师

2009年，我在中南财经政法大学为法官、检察官和律师们引导“环境立法”的课题，那是我第一次运用开放空间技术。如今我又有幸参与本书的翻译工作，并把我的第一次为著作写序言献给了本书。这真的是一种非常奇妙的感觉。时隔5年，仿佛时光从未曾流逝，只是增加了很多新的经历和感受。我们中国人历来有关于缘分的说法，从这点来看，我与开放空间技术真的非常有缘。

犹记得当初我第一次进行开放空间引导时的情景：个子小小的我“隐藏”在一堆“高大壮”的法官、检察官和律师群里，会间有人戏言“只闻其声，不见其人”。那是一次很深刻、又很好玩的经历。在运用开放空间技术前，我也曾对着“蜜蜂”和“蝴蝶”发愁。我在想，那群平日里一丝不苟的法官、检察官、律师和博导们会有怎样的反应？他们会不会在谈到敏感话题时全去当“蝴蝶”了？

然而事实上，这群一丝不苟的人在两天的探讨中给了我一个大大的惊喜和感动！

开放空间是为一群有共同理想的人或一群正面临着同样挑战的人开放一个特定的空间。在这个空间里，重要的是“放开”：领导人和会议组织方需要放开一切人为的干涉和掌控。然而，它的其中一个挑战在于：你既要放开任何形式上的管控，却又不能让它失控，要引导所有的参与者进入正向的轨道。

对于参与者而言，开放空间像一个集市，可以自由交换，只不过这里交换的是头脑里对某些事件的“想法”。同时，它也尊重每个人在这个空间里的自由，你可以选择交换，也可以选择当一个接收者。没有人会对你进行干涉或者评价你的议题是不是靠谱。

信任在开放空间里得到了极大的体现。一切都看起来无序却又有逻辑地进行着。开放空间有一套非常清晰的流程指引，它让人可以很简单地按照流程进行操作。我知道已经有很多人在尝试使用这个方法。然而，开放空间的操作方法虽然很简单，但要产生一个真正有意义的成果却不是一件容易的事情。

对我而言，开放空间开放的不仅仅是空间。事实上，它不但给我带来了技术上的体验，更改变了我看待事物的角度，开放了我的心怀。在原来的管理工作中，我是一个众所周知强势又掌控的人，虽然很有主见，但往往会忽略其他人有建设性的想法以及事件的多元性，这会给自己的长期发展带来一些阻碍。然而，现在的我会非常乐意给自己开放一个空间，去发现更多的可能性和多元性。

相信，您也会在此书中看到全新的自己和越来越多的可能性！

推荐序一

唐林清 中国移动学院培训经理

两年前，有幸参加了由 Karen 和 Ivy 引导的开放空间会议，这是一次对我影响深远的学习。随性、自由、宽松、开放，这是我的第一感觉。“来的人都是对的人”“该开始时就开始”“任何当下发生的只是当下发生的”“该结束时就结束”，这些看似跟没说一样的会议原则，至今我仍然印象深刻。因为，这是对我影响最大、也是反思与重构最重要的哲学智慧——活在当下。两天的会议，作为一个参与者，我体会到引导师给我们建立了一个能量场，在这个场里面，参会者愿意自我反思，愿意充分表达，愿意发散桥接，愿意参与承担，到后来，我们几乎感受不到引导师的存在，因为没有什么比发自内心的“愿意”更能促动参会者的热情，我们觉得已经不需要引导了。

Karen 和 Ivy 是我见过的最棒的引导师团队，她们倡导在引导会议过程中重点关注人，关注如何激发和引导参与者自主、积极地反思和行动，因势利导，逐步深入，促成团队达成共识。我同时见过业内很多“技术流”的引导师，他们倡导在引导过程中关注如何把控和推进会议流程，如何达成解决问题的会议目标，而忽略了会议的主



角——参会的人，这种看似注重效率的方式，其实不可持续，会议的成果较难落地，因为会议结果可能没有得到参会者发自内心的认同。

很多人把引导者比喻为水，因为引导的目标就是要像水那样“善利万物而不争”，很多引导者关注到了水的“不争”，却忽略了水的“善利万物”。其实引导者是需要“在‘善利万物’下‘不争’”。开放空间会议的技术流程看似简单，但其蕴含深层次哲学。如何做到在会议过程中“善利万物”而“不争”，正是这本书要传递的核心内容，它囊括了开放空间会议从发起、准备、实施、计划到行动的整个流程，对于乐意引导和推动团队学习的个人和组织，绝对值得一读。

作为一个行走在路上的学习者和实践者，因会议高效引导而激动，因优秀的引导师而感动。感谢 Karen，感谢 Ivy，她们是我的榜样，我为能够与她们相识而感到幸运，为能够阅读到这本书而感到幸运。

谨以此为序。

推荐序二

赖永成 中集学院学习绩效经理

如果你打算成为一位引导者（facilitator），或者你已经着手开始在组织内外进行引导（facilitate）了，那么，这本书应该是你的案头手册。

如果你不是引导者，只是想提升一下会议效率，那么，这本书也是一本很好的参考书，它提供了前沿的方法与应用供你参考。

令人欣慰的是，现今的中国大陆，越来越多的企业开始认可引导技术——有些会议应该经过引导来提升效率、达成共识。

由引导技术带来的变化，本质上正在引发全国大中型企业发生着管理文化方面的变革：从“领导者知道答案”到“没有人知道答案”；从“命令—执行”到“研讨—共识—执行”；从“企业规模越大、效率越低”到“企业规模越大、效率越高”。

借助于多项现代会议技术的“研讨—决策课题—课题研究—执行”的方式，令各层级的经理人主动担当，积极响应，正在有序高效地破解着中国企业的经营难题。



第一次接触开放空间技术，还是在华润医药集团担任培训经理之际。

2007 年年底，来自华润医药集团各利润中心的经理人，如双鹤药业、万东医疗、北京医股、三九医药、东阿阿胶、上海医疗器械集团、北药集团总部共 100 多位，以及特别邀请的华润集团的战略发展部（原企业发展部）、财务部、培训中心（现“华润大学”）的相关人员举行了一次会议，会议的主题是“探讨刚刚组建起来的华润医药集团，未来如何更好地融合”。

两天的会议，首先是半天的讲座，政府官员介绍了国家医药政策，行业专家介绍了行业发展走势，投行专家则介绍了各大医药公司的最新动向及竞争态势。剩下的一天半研讨，借助开放空间技术，各层级管理人员基本达成共识，形成了很多激动人心的成果。这些成果令我耳目一新。

由于刚刚加入华润，会前对成果并没有抱太大的期望，一开始还以为是有些传统国企的那种生硬乏味的会议氛围，事实上，现场的经历、会后的成果，都远超我的预期。

会议结束前，针对 11 项重大事项，确定了课题负责人，会后由各负责人在规定的时间内对各自的课题进行研究，找出可行的方案，推进决策落地与组织融合。这种简明高效的方式，令我这个企业培训管理者印象深刻。

2008 年，本书译者 Karen 老师应华润集团之邀，共同设计了针