

## לפתוח מרחב בארגונים - מרווחים ומרוויחים

טובה אורבוך ואבנר הרמתי, כנס משאבי אנוש 2003

לפתוח מרחב בארגונים (ובכלל) משמעו ליצר מרחב לחיים חדשים: מרחב להתוות, להתפתחות חדשה, ל"לידה" של השלב הבא. בהגדרה מצמצמת, שיטת המרחב הפתוח (Open Space Technology) הינה שיטה למפגש אנושי המאפשר שיח פורה ועשייה, מתוך ראיית השלם, בציבור קטן (5) או גדול של משתתפים (2018 ידוע כהתנסות מרובת משתתפים ביותר עד כה). בהגדרה מרחיבה, ניתן לראות את פתיחת המרחב (Opening Space) כהשקפת עולם, כגישה לחיים, הרואה בקיום וביקום מרחב אינסופי הפתוח ונפתח לכולם כל הזמן; מניחה כי האדם בורא את מציאות חייו, כך גם הארגונים.

### מהי שיטת המרחב הפתוח (OST = Open Space Technology)?

שיטת "המרחב הפתוח" הנה טכנולוגיה המאפשרת מפגש משמעותי בין מספר רב של אנשים בעלי עניין משותף לשם שיחה ודיון פתוח, יצירה של רעיונות ומימושם לכדי מעשים.

"טכנולוגיה במרחב הפתוח" נוצרה ע"י הריסון אוון ב 1985 כשהתחוויר לו שהמקום הפורה והמעשיר, המהנה והיצירתי ביותר לאנשים בעת כינוסים הינו - הפסקת הקפה! היא ממשיכה להווצר על ידי קהילת העוסקים בכך מזה כמעט 20 שנה בלמעלה מ-90 מדינות (בישראל בעקר מ-1999).

למעשה טכנולוגית "המרחב הפתוח" התפתחה כשיטה המנסה להתחקות אחר מאפיינים של "הפסקה" הידועים לבני האדם מקדם ומאז וליצר תשתיות המאפשרות איסוף וניקוז של הרעיונות, האנרגיה והמנהיגות שנוצרים באופן טבעי והתארגנותם העצמית לעשייה פרודוקטיבית.

### כיצד זה פועל?

הרעיון הוא לכנס את כל בעלי העניין ובעלי האנרגיה והאכפתיות בנושא מסוים במרחב אחד של מקום וזמן. כל החפץ מגיע.

במהלך שעת המפגש הראשונה יוצר אוסף האנשים שהתקבץ סביב שאלה/נושא את סדר היום שלו, על-ידי כך שכל אחד מהנוכחים החפץ בכך, איש אינו חייב, רושם נושא/שאלה שבנפשו בהקשר לנושא שלשמו התכנסו; מודיע על כך לכלל הנוכחים ויוזם מפגש זוטא במסגרת הכינוס הכללי. הוא מצהיר על המועד והמקום של המפגש ועל עצמו כ"מארח" של השיחה ומזמין את כל המעוניינים לבוא. מתפקידו גם לדאוג לכך שיהיה סיכום ותיעוד של

מפגש זה. מטריצה ריקה של מועדים ומקומות התכנסות אפשריים הופכת בסכמו של דבר ל"כיכר שוק" שוקקת נושאים שמתוכם מרכיב לעצמו כל אחד מהמשתתפים את סדר היום האישי שלו ופועל, תוך התארגנות עצמית, למימושו.

עם תום הדיונים מרכזים את כל הסיכומים למסמך אחד, משכפלים ומחלקים לכל המשתתפים, מידע שקוף ומתהווה בזמן אמת מזין, מעשיר ומניף את השיח והעשייה המשותפת.

"המרחב הפתוח" מזמין ביטוי ומנהיגות מכל אחד מהמשתתפים ובכך מאפשר ומעודד צמיחה טבעית של הובלה על-ידי המתאים לעניין ו"המשוגע לדבר" ולא דווקא של בעל התפקיד הרשמי או בעל השררה. בשל הקשר הטבעי שבין, "התשוקה" (עניין בנושא, אכפתיות, דאגה) לבין "האחריות" (יזומה והובלה) ובשל ההקפדה להזמין (ולא להכריח), לשאוף להפגיש את כל טווח השונות בנושא (ולא רק את "אנשי שלומינו", או "מכובדים") ולנהל את המפגש תוך נגישות ושקיפות מלאה של מידע מתהווה, טכנולוגיה זו מאפשרת קידום נושאים, החלטות מורכבות, ומעשים, בפרק זמן קצר ובאיכות טובה.

### איך יוצרים מפגש שהוא "הפסקה"?

כללי ההתנהגות מעטים ופשוטים, מכוונים לנטרל רגשי אשם והאשמה, לפתוח מרחב להתרחשות חדשה. אציין כאן מבלי להרחיבם או לפרשם:  
ארבעה עקרונות של "המרחב הפתוח" הינם:

- מי שבא הוא "האנשים הנכונים"
- מה שקורה הוא הדבר הנכון והיחידי שיכול לקרות
- זה מתחיל כשזה מתחיל
- זה מסתיים כשזה נגמר.

חוק אחד, הוא "חוק שתי הרגליים" (התנועה), האומר: אם בשלב כלשהו אתם חשים שאינכם תורמים או נתרמים, קחו את שתי הרגליים ולכו למקום שבו זה כן קורה. נסו לשמור שהלב, הראש והגוף יהיו באותו מקום...

המרחב הפתוח מזמין בחום גם "דבורים ופרפרים" כשני תפקידים שמאוד מועילים לפרט ולכלל. הדבורה בוחרת להיות "פה וגם פה וגם פה" ונושאת מעט אבקה מקבוצה לקבוצה, מפרה את השלם. הפרפר שואף לנוח, לא לנוע. להיות יפה ולשבת על ענף... ממצב זה של אי-תנועה צומחים כוונים יצירתיים ביותר.

תפקיד המנחה הנו לפתוח ולהחזיק מרחב פתוח לדעות ולהתרחשויות חדשות ומפתיעות בתחום התוכן המוסכם. לשם כך הוא אינו מהווה בעל דעה או עניין בנושא אלא מעודד כל אחד להתנסות ולקחת אחריות, לבטא ולקדם את מה שחשוב לו ומה שקרוב ללבו - כאן ועכשיו - ולשמור על אנרגיה חיובית ויצירתית.

נשמע קשה ודורש אנשים מיוחדים מאוד ? לאו דווקא. כל מה שנדרש כדי לפתוח מרחב הינו להיות נכונים להיות מופתעים.

### מה זה נותן?

בדרך כלל מפגש של מרחב פתוח נותן שלושה דברים לפחות:

- תמונת רנטגן הולוגרפית של הארגון
- שיח משמעותי, רעיונות ועשייה איכותית תוך זמן קצר בנושאים מורכבים
- תחושה וחוויה עמוקה של קהילה

בנוסף לשלוש אלה "המרחב הפתוח" מאפשר לפרטים צוהר לחוויה של ניהול עצמי והתארגנות עצמית (שלא תמיד היא קלה ונעימה) במרחב של אנשים רבים המנהלים את עצמם, התנסות בדמוקרטיה עמוקה. בה בשעה, המרחב מזמן לארגון עושר של רעיונות ופתרונות ומשחרר אנרגיה של חדוות יצירה, תשוקה ואחריות ומייצר שותפות אמיתית בין כל חלקי השלם.

האפשרות האמיתית הניתנת לכל פרט להנהיג מסיטה את האנרגיה העומתית הטעונה בדרך כלל בחשבונות עבר (טרוניות, קובלנות, עשו לי, לקחו לי) ומשחררת אנרגיה של בריאה ויצירה של עתיד משותף (זו תשוקתי, מי מצטרף?).

קסמו המיוחד של מפגש מרובה משתתפים הוא בכך שמפגש של עשרות ומאות מבין חברי הארגון מאפשר תנועה מהירה, מכווילת ומתואמת של כל המערכת (דבר שבשיטות אחרות צורך הרבה יותר זמן וחיכוך) ומאפשר לכל הנמצאים לקרוא תמונת רנטגן ארגונית של 360 מעלות. עצם ספיגת כל השונות, מאפשרת לכל אחד מהמשתתפים לפעול מתוך תבונה, עומק ולגיטימציה רחבים יותר בכל אשר יעשה בתפקידו מעתה והלאה. כמו כיוול של כלי מוסיקלי, פועל המעגל הגדול להשבחה של המוסיקה שמשמיע הארגון, לשיפור איכות נגינתו של כל פרט ולזרימה חופשית בין השניים.

### היכן ומתי מיישמים?

שיטה זו מיושמת במגוון של מצבים ארגוניים וקהילתיים הדורשים קבלת החלטות מהירות ואיכותיות בתנאים של מורכבות, ניגודים, מבוכה וצורך דחוף ביישום.

עד היום נעשו בארץ בדרך זו למעלה מ- 100 מפגשים, החל מארוכים (3 ימים) וכלה בוקצרים (3 שעות) במגוון של 8 משתתפים עד כ- 400 משתתפים למעגל מפגש. כדי להציג מעט ממגוון אפשרויות השימוש במרחב פתוח נתייחס לשש קטגוריות

יישום המשמשות דוגמא לסוגי השימושים הנעשים בארץ בשיטת ה"מרחב הפתוח":



1. **תכניות אסטרטגיות:** ארגונים ציבוריים ועסקיים מיישמים תהליך המשתף רבים בשאלות אסטרטגיות ו/או בתהליך עיצוב תוכניות אסטרטגיות. יושבים יחד כשוויים: הנהלה, חתך אלכסוני של אנשי הארגון, שותפים נבחרים מחוץ לארגון, ויוצרים את כיווני העשייה לשנים הבאות. בדרך זו, החזון, הייעוד, והאסטרטגיות נולדים מתוך קלידוסקופ של כיוונים, ללא קשר לעמדה ותפקיד בעל הרעיון (בשונה משיטות מסורתיות) ונוצר תהליך מתמשך של מנהיגות והמובילות בקרב רבים בארגון, "המשוגעים לדבר" המעובה עלי די תשתית של העוסקים בתפקיד יום יומית. דוגמאות ליישום מסוג זה בישראל: חיל אויר 2020
2. **פיתוח שותפויות:** ארגונים ציבוריים ועסקיים מיישמים תהליך שבאמצעותו מאתרים ויוצרים שתפי-עניין ובעלי ברית לעשייה ולהווייה. דוגמאות: תסקיר חברתי, שיתוף תושבים בתכנון פיזי (יזמה משולבת של 12 גופים ומשרדי ממשלה); וועידת אזרחי הנגב; תפקיד פסיכולוג חינוכי בעיני לקוחותיו ובעיני שותפי התפקיד שלו בעבודה וכו'..
3. **פיתוח פתרונות יצירתיים לשאלות ממוקדות/ בעיות בוערות,** ארגונים עסקיים וציבוריים הזקוקים לפתרונות מהירים ומקיפים מזמינים כל מי שמעורב ויכול/רוצה לעזור מתוך הארגון ומחוצה לו לקדם בעיה דחופה /שאלה ממוקדת, לדוגמא: גופ מתוך ECI, קיבוץ כפר עציון וקהילות נוספות.
4. **א. פיתוח הווייה דמוקרטית ופיתוח קהילה,** במועצות אזריות ובקיבוצים חל שינוי דרמטי בעת שהתושבים נעשים לשותפים מלאים בהתוויות הדרך ובתהליכי עשיית ההחלטות. במקומות אלו מושקע מאמץ ניכר בהבאת כל התושבים להתכנסות במרחב פתוח, נוצרים צוותי עבודה משותפים לתושבים ועובדי המועצה, והתוצרים נכנסים לתכנית העבודה. במקומות אלו מתפתחים לאורך השנים תהליכים משלימים

וחדשניים, בפגישות רבות משתתפים, באתר האינטרנט, או בעבודה מול הישובים, שמטרתם להפוך את השותפות עם התושבים לדרך חיים. דוגמת הדגל לכך היא: המועצה האזורית בני שמעון שבנגב וכן קיבוצים כמו אלומות ומרום גולן.

ב. **עיצוב תרבות ארגונית ושינוי אקלים ארגוני**, ארגונים עסקיים המבקשים לברוא יחד עם עובדיהם קהילה ארגונית של אנשים השמחים וגאים בארגון ולהשתייך אליו, לפתח מקום עבודה בו כל אחד רשאי להשתוקק ומוזמן לקחת אחריות על אשר יקר לו. מוזמן ולעבור מקיטורים ליוזמות ולמעשים. בארגונים אלה מביאים לכינוס ב "מרחב פתוח" מסה קריטית של מנהלים ועובדים אשר יחד עם ההנהלה הבכירה יוצרים כיווני פעולה המשנים את פני הארגון. לדוגמא: נטפים, חטיבת אופטיקה ב ECI, עירית ת"א.

5. **פיתוח אנשים**. בתחום זה היישום הרווח כיום במסגרת קורסים בשלב המסכם של תכניות לקידום תהליכי שינוי על ידי הדרגים הבכירים, בארגונים עסקיים ובצה"ל. תפישת ההכשרה הקיימת יוצרת דיאלוג בין הדרגים הבכירים בארגון ומפגש בין ידע תיאורטי לפרקטיקות כדרך לקידום תהליכי שינוי אירגוניים (בהובלת "מפגש"). משתתפי הקורס מזמינים את ההנהלה, חתך אלכסוני של עובדי הארגון ואורחים, לקידום שינוי המהווה מעין מתנה של משתתפי הקורס לארגון. (קורס "מפנה" בצה"ל, קורס בכירים בבנק גדול, מאמר גיליון אוגוסט 2004 של 'משאבי אנוש')

6. **פיתוח תוכניות עבודה ותהליכי עבודה**, בארגונים אלה לעיתים נעשה שימוש 'מניפטי' (בתחילה מספר מצומצם ואחר כך מתרחב של פעילים בתהליך) בעצוב ובפרישה של תהליכים לטווח קצר וארוך, בפתוח מבנים ארגוניים, ובדפוס הניהול היומיומי. לדוגמא: NOVA, התיכון שליד האוניברסיטה.

ולסיכום, הרבה פעמים המרחב הפתוח נולד מתוך קטגוריה אחת של סיבות ומניעים אך נוגע ומגיע ומניב תוצאות לארבע וחמש קטגוריות נוספות, כמתואר למעלה כתשובה לשאלה: " מה זה נתן?"

---

- **כותבי המאמר**: מבקשים להודות להריסון אוון ולכל קהילת המרחב הפתוח העולמית והארצית. טובה אורבוך ואבנר הרמתי הנם יועצים ארגוניים בכירים ומנכ"לים מייסדים של "עוגנים" - מרחב פתוח בארגונים. שניהם חלוצים לעבודה זו בארץ ושותפים ליוזמות בחו"ל.

- **מקורות**:

1. **Harrison h Owen**, "The Power of Spirit", Berrett-Koehler Pub, 2000
2. **Harrison h Owen**, "Open Space Technology - a user's guide", Berrett-Koehler Pub, 1997
3. **אתרים**: [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org) אתר קהילת המשתמשים  
הריסון: [www.openspaceworld.com](http://www.openspaceworld.com) טובה: [www.tovaaverbuch.com](http://www.tovaaverbuch.com)