

# 新工作模式。新规则

## 高度协作如何重新定义团队合作和个人工作

🕒 阅读 16分钟

亚马逊、爱彼迎、优步、Netflix。

这些颠覆性的品牌彻底改变了世界。它们不仅带来崭新产品，让市场翻天覆地，并连带造成不少破坏。根据瑞信分析，新科技的冲击令标普500上市公司的寿命从1950年代的60年，缩减到现今的20年。

所有公司正全力竞赛，希望透晰消费者的所想所需，务求抢先对手一步为顾客带来更创新、更出色、更能影响生命的产品。因此公司的领导人更聚焦团队合作、工作文化，促进多元思维及创意能力，以求推动创新。

### 为何是团队？为何是现在？

企业内加强团队协作的理由越来越充分。Steelcase最新研究发现，90%的人都认为协作对诱发创新、创意尤其重要，企业领袖对此更是深信不疑，93%的人认为团队协作是塑造成功创意中极为关键的一环。

最近《纽约时报》一篇有关谷歌Project Aristotle的报道指出，团队创新速度快、输出结果就会更佳，其工作满意度也会更高。员工之间的合作越多，公司利润也会相应提高。其他研究同样也呼应谷歌得出的结论：根据企业生产力研究所（Institute for Corporate Productivity）的数据，推崇协作的企业取得高绩效表现的可能性，比一般企业高出五倍。相反地，Salesforce针对主管、员工和教育工作者的调查发现，86%受访者将缺乏协作归咎于工作环境的失败。根据《哈佛商业评论》，协作驱动员工在团队合作上花费的时间暴增，单在过去20年之间就上升了50%。Steelcase的研究亦发现今日的员工，每天超过一半的时间在与他人协作。

美国欧盟商会的《技能的未来》（Future of Skills）报告指出：“我们的世界现在需要快速地转型，并集中关注创造力、创新和设计，而非单纯专注于交付一环。为了达成这一目标，工作模式将逐渐侧重于以项目为基础，促成横跨不同团队和单位的协作，而非按部门分工。”

Steelcase的研究和设计团队在过去的20多年里一直在钻研协作方式。最近，他们深入研究北美、中东和欧洲的高效团队，了解宏观转移至新型团队工作方式的趋势。他们发现大多团队专注于两种主要工作模式：

**创造新创意：**想象并创建新产品、服务及解决方案。

**零瑕疵执行：**完善新理念，并以迅速而可预期的途径将其投入市场。

无论其关注重点为何，这些团队都要直面压力去解决复杂问题，并且快速地完成工作。不像以前的员工只要专注个人任务，便已为团队作出贡献，但新型团队是高度协作者。我们的研究和设计团队发现，高度协作者每天的工作充满着接连不断的信息和创意分享、同事之间互相学习，还有建立对顾客的好奇心，与他们保持沟通。在快速运转的工作周期之下，不同任务互为相关，专案项目流畅性极高。这种互为依存且节奏快速的风格，跟过往的团队模式有根本上的分别，而研究也发现，这种工作方式一点也不容易。

### 现在的团队协作有什么不一样？

“想象一下游泳队跟足球队的不同之处。”Steelcase办公空间创新和品牌传讯副总裁Gale Moutrey说。“游泳选手只需待在自己的赛道中，而足球队则要持续互动和转换，高度依赖和队友合作才能赢得胜利。这正是今日团队需要做到的：在快节奏的流程中移动、在团队成员间穿梭、反覆讨论改善他人的想法。人人都有责任，推动工作往前走。”

这些团队大多已采纳设计思维和敏捷模式来规划工作。以

前，这些方式都只限于信息科技或创作团队，但现在也不只有上述先行者采纳。很多团队现已采用每日立会、冲刺检讨和工作坊等方式，以加速他们的行动，同时与顾客的联系更紧密。通过了解这些活动和行为，我们就能设计更符合新工作方式的团队空间。

像一个设计师一样去思考

设计思维是以创意解决问题，让人身心都维持活跃。为此，团队举办工作坊、头脑风暴，在墙上和白板贴满不同构思，分享意见。大家聚在一堂，能即时互动、凝聚思维，有效提升工作效率。但同时，大家有时也需要从团体中抽离独处，集中精神、吸收信息和整理自己的想法。他们时站、时坐，以绘画、手势、移动不同材料和物件来表达自己的想法。这样的工作是动态变换，节奏明快。

## 敏捷革命

敏捷是从软件开发行业中衍生出来的价值和原则，现已被各行业引入以增进速度、提升灵活度，在理解顾客需求上也更近一步。敏捷团队将工作分拆成一连串的行动，引导成员快速行动、监察进度以及调整流程，包括每日立会、小组工作、冲刺检讨和自省回顾。团队的工作模式随任务所需，在个人和团队协作之间不断切换。

## 实在艰难

在如此紧凑的团队工作模式下，我们的研究和设计人员却发现大多数办公空间成为团队合作的拦路虎，或者至少没有任何帮助。

“大多办公室的设计仍着重支援个人工作和线性流程。” Steelcase首席设计研究员Julie Barnhart-Hoffman道。“空间通常都是按人头，而非按团队分配，也几乎是根据部门组合，而非跨部门按项目组。”

Barnhart-Hoffman也提到，很多公司没有为团队提供属于他们的“家”，让成员“生活在一起”，而这一点恰恰对建立团队凝聚力非常重要。成员需要互动、表达想法，将工作内容及想法以视觉化方式呈现，更需要个人和团队任务间随时灵活切换。今日，许多人仍依赖传统会议室协作，通常是一张大长桌，房间一端有显示屏。但这类空间并不适合敏捷模式和共同创作时的实体活动。传统会议室适合正式交流，例如以领导人为主的分享信息。另外，大多会议室是多个团队共用，人们不能把进行中的工作留在墙壁或白板上，也就无法维持工作内容的流畅性。

即使团队拥有专属空间，Steelcase发现他们仍然面临诸多问题。“团队的工作内容流动多变，奈何工作空间未能配合。” Barnhart-Hoffman解释。“人员需要改动空间，以快速应对不同的任务。假如团队的需要或优先次序有所变更，他们也无法自由移动家具来重新配置办公空间，难以配合工作模式的切换。”她指出，最终会导致团队失去动力，不能保持工作流畅。

Steelcase研究员亦观察到员工缺乏隐私度，这问题在开放空间存在已久，团队节奏和活跃程度会加剧这个问题。每个员工理应都有思考和专心的空间，团队也必须减低视觉和听觉干扰。在没有任何界线阻隔之下，研究员发现员工很容易被经过的人分散注意力，打断工作流程。

**“大多办公室的设计仍然着重支援个人工作和线性流程。空间通常都是按人头，而非按团队分配，也几乎是根据部门组合，而非跨部门按项目组。”**

如果开放式办公室是最令员工不满的元凶，科技问题亦不遑多让。根据Steelcase的研究，五大妨碍协作的因素当中，就有三个跟科技有关。团队会议一旦涉及到技术手段，就经常束手无策，其中大部分和声音及视线问题有关。团队无法获得所需信息，或无法视觉化展示他们的工作。远程成员不能同等参与，尤其是需要成员站立和移动的活动。

另一个问题是：多数团队成员常用的技术，都是个人工作或

展示之用，而非共同创作或互动之用。Steelcase研究发现，

大规模应用技术的往往是主管，而不是参与协作程度最高的团队成员。Steelcase研究人员亦观察到办公空间的设计会让员工和技术之间“产生摩擦”，例如桌子的形状或一张舒适得令人不愿离开的椅子，都会阻碍员工与屏幕或白板上信息进行互动，让人难以投入工作。

## 重启办公室

团队协作的概念并不新鲜，在20世纪大部分时间，团队就如生产线般运作，集中于各自专长领域，各自分工。工作分为不同层级，空间划分同样也是为了支援这样的结构。受到Frederick Taylor的著作《科学管理原理》启发，不少企业着重效率，将工作细分为个人任务，并在不同任务之间设下清晰界线。这个模式在当时有效，但也衍生出各自为政的风气，最终降低工作效率、忽略了错误，更错失机会。

现今，不少企业办公室仍然依循线性工作模式。Barnhart-Hoffman指出，在典型配置中，很多空间设计为专注于个人工作，都会在中央设有开放式空间，四周则是个人办公室。为促进想法交流，很多企业已经改用开放式办公室。根据Steelcase全球报告，69%办公室现在都采用开放式布局。团队开始在大长桌办公，在会议室检验工作进度，但这些空间里的人员很多时候都是个人工作，偶尔夹杂团队会议和茶水间的闲聊。

毫无疑问，企业早就应该重塑办公空间。今天，工作流程和协作方式大幅改变，环境却依然不变。现今的工作较以往更加复杂紧密，需通过不同的人脉网络来跨层面地完成。来自不同地方、背景的员工必须肩并肩，组成相互依存、运作流畅的团队，同时要坚信团队离不开每个成员——“我们中有我”。

“不要再把‘只有团队，没有个人’这句老格言放在嘴边。”Moutrey说：“团队正是由个人组成，我们设计时会考虑跨领域团队的协作需求，同时兼顾个人所需，让他们发挥所长。”

在团队和个人之间找到平衡并没那么容易，有时一开始的设置未必完全合适。关键是让团队自己主宰其办公空间，这样一来，他们能够自己通过调整打造出最合适的空间设置。

Barnhart-Hoffman为Steelcase信息技术团队打造敏捷工作标准，并认为鼓励成员根据 workflow 来重塑办公空间是非常重要的，因为他们才是使用这些空间时间最长的人。“使用者会越来越想掌控空间布局。员工希望可以按照项目、进度改变布局，让成员自定义私人空间和团队空间，符合特定时间的协作需要。”她提到，“给予个人和团队更大的空间掌控权，有助凝聚团队、建立文化和信任。可惜现今在大多数的领先企业，员工都先提出申请，再等上数周甚至数月，才能得到想要的改动。”

“忘了‘只有团队，没有个人’这句老格言。团队正是由个人组成，我们设计时会考虑跨领域团队的协作需求，同时兼顾个人所需，让他们发挥所长。”

---

GALE MOUTREY | 办公空间创新和品牌传讯副总裁

项目工作会历经不同的阶段，而每个阶段都有特定的活动。当团队的工作类型改变，团队的能力和组成亦会有所不同。“空间必须随着项目演进。” Barnhart-Hoffman指出。“虽然团队有特定的工作期限，但他们能自主决定工作范畴。因此在工作环境上，他们亦需要同样的自主性。员工能随时调整与同事之间的距离，或移动物品以配合工作流程，相应工作和团队的需要。”

## 团队想要的空间

所以，团队对工作空间有什么期望和要求？Steelcase研究团队提出以下三点，鼓励企业推动团队发挥所长。

### 为团队建立属于他们的“家”

团队空间不仅支援工作，更是关乎人际连系。

- **“对”的空间：**团队空间应该反映并鼓励团队应有的工作模式及风格。
- **共同建立信任：**通过一起努力创造和交流，成员间能营造认同感、建立凝聚力和信任。
- **好玩元素：**有趣的互动能够启发新思维，鼓励团队测试不寻常的方法，以挑战既有概念。

### 改动空间配合流程

团队需要多变的空间，能够与工作进度同步，让流程保持顺畅。

- **即时适应：**处于快速工作周期的团队可以自然、自发地重新调配办公空间。
- **展示流程：**团队需要一个“舞台”，以展示工作内容，并安排优先次序。

### 让团队自主掌控

团队需要掌控工作环境，以迅速配合个人偏好和项目所需。

- **无须等待的环境：**改变现有空间和家具配置，应如软件更新一样简单，这是推动项目前进的必然需求。
- **调整空间配合个人偏好：**让团队和个人可以根据需求快速调整他们的工作空间。
- **设施管理人的角色转型：**空间易于调整，能让设施管理人员从把关者转型为顾问。

“团队非常认同，学习经常在成员间建立联系、互相潜移默化中悄然发生——这就是开放办公室的优势，似乎足以抵消所有负面传言。” Barnhart-Hoffman说。“所以我们捕捉多元化观点，并把学习贯穿于工作流程中。然而这种紧密协作也要平衡‘我’和‘我们’之间的不同需求。大家都希望办公桌能够成为‘我的区域’，因为可以按个人喜好选择自己的电脑、萤幕和键盘。他们同时也希望有地方可以贮存个人和团队共享物品，例如工具、零食等。他们也希望保有个人隐私，以便集中精神工作、发展自己的想法。一个能够预料变化和调整的环境才能够未雨绸缪满足以上要求。”

## 人的优势

对于高度协作团队而言，这一切都关乎人性体验。团队成员之间建立信心和凝聚力十分重要，因此他们需要近距离工作，尽可能面对面交流，而非过度依赖电邮或其他工具，从而更迅速地解决疑难。Menlo Innovations首席执行官Richard Sheridan谈及他公司的敏捷空间，说：“我们采用的所谓高速语音技术就是，我们彼此对话。即，面对面、即时沟通。所需硬件就是我们与生俱来的——声带。”当员工所处空间鼓励他们认识彼此、信任彼此，彼此学习和成长，创新想法就更容易萌芽。