

合作

Vodafone: Hallo Amsterdam

阅读 8分钟

精心部署向新型职场文化与工作环境转型

如今，全球各地的企业都在努力调整自身，以适应更国际化、更具移动性、更强调合作的业务模式。不过，很少有公司能像沃达丰这样充分利用起这些变化的优势。作为一家全球领先的移动通信集团，沃达丰致胜的一个关键因素就是能“创造性地使用工作空间，以此培育出全新的职场文化。”

在其计划将位于荷兰的总部迁至阿姆斯特丹时，沃达丰管理层希望新的工作场所能彰显移动办公的风格，利用合理的空间设计，来促进合作共事，吸引并留住人才，同时突显公司的品牌特色。

沃达丰与Steelcase应用研究与咨询（ARC）部门合作，ARC面向全球，提供了一系列有关职场与工作场所的咨询建议，帮助沃达丰实现了这个“职场文化大转型”，并且做好应对，迎接全新的工作策略（AWS）。这些变化将在位于QPort的新空间里付诸实施，这里是他们改革工作场所策略的试点，为其在Ode（阿姆斯特丹的另一个地区）建造永久办公大楼做好准备。

AWS能够解决工作场所移动性、无线技术以及支持知识型工作等相关问题，旨在最大程度优化使用地产面积，提高员工的工作效率。不过这些新方法将给企业带来巨大变化，同时也引出一个关键问题：企业是否已经准备好接受这么多变化？它能做出哪些变化？

“在工作场所方面，我们需要向前迈出一大步，打破传统办公室的束缚，营造一种全新的甚至特立独行的环境，”

JENS SCHULTE BOCKUM | 沃达丰荷兰首席执行官

“许多公司都没做好准备来重新定义或者改变其组织的核心价值观。但是对于那些确实希望做出大尺度变革的企业来说，这里有四个前提条件，” ARC主管及沃达丰协作组成员John Hughes表示。这四个前提条件是：

- 管理层积极参与到变革过程中
- 各级员工全面参与
- 工作场所解决方案在实施之前已被验证
- 过渡过程得到高效管控

在与沃达丰管理层及员工合作的过程中，ARC团队使用了一系列专门的分析诊断及用户参与工具，来衡量该公司在多大程度内做好了变革准备，有多大的意愿来迎接这些在工作流程、技术、人力资源及工作场所内发生的变化。

规划阶段的一个关键组成部分就是，通过一系列由ARC引领组织的访谈、调查及研讨会，来收集员工的意见建议。“让公司上上下下的员工参与到这一过程，在某种程度上能够检验我们所提出方案的合理性，” 沃达丰荷兰人力资源、资产与安全部主管Paul Smits表示。“甚至更重要的是，一旦我们决定了设计策略和过渡计划，在推动实施重要变革的时候更容易得到公司上下的支持。”

ARC还详细了解了组织内不同利益相关方是如何看待该公司的文化或者“个性”的，进而明确他们最中意的企业文化，同时发现领导层和员工在看法上存在的偏差。沃达丰的领导层和员工都希望更多强调创新，对有效性的重视程度超出对效率的重视程度，都希望鼓励更多团队合作，且淡化市场驱动的企业文化。在工作环境层面，这些看法意味着工作空间应该：

- 鼓励交流与协作
- 通过展示沃达丰产品和移动工作来突出公司品牌
- 创建一种邻里式的工作氛围
- 提供便于互动的社交场所
- 色彩更加鲜艳明亮
- 支持健康的生活方式
- 提供一种“WOW”（让人耳目一新）的元素

在借助ARC工具和流程获得的洞察、参阅沃达丰全球空间标准以及学习全球地产集团经验的基础上，该团队制定出一套新的工作场所策略——并且打造出一个杰出的全新工作场所。

“改变工作场所以及尝试新的工作方式是一段旅程，而非终点，”沃达丰集团地产主管Billy Davidson表示。“我们运营的公司互相学习借鉴。阿姆斯特丹的最佳模式可能不同于德国或者捷克的最佳模式，等等。我们将全球各地的地产组合经验汇集起来，再根据每个单独项目的特点去应用这些经验，这种方法能够保证每个人都从中受益。”

我们的新工作场所既是日常工作的办公室，也是为我们两年后位于阿姆斯特丹开设永久办公大楼做试点，Smits表示。

我们知道，有效管理过渡期对于一个组织的变革至关重要，因此沃达丰为过渡计划颇费了一番心血，其中包含了各种战术技巧：

- www.IamGoingToAmsterdam.com，是一家雇员网站，定期更新新闻，多是围绕搬迁到阿姆斯特丹的消息。
- 组织全员参观这个城市
- 为员工提供重新安居所需的援助
- 设立临时工作点，用于搬迁之前的8个月使用，面向所有员工开放，以帮助他们熟悉移动办公的概念
- 在正式开放新址前，有一个月的试开放期
- 为所有的员工和家属安排一次启动仪式
- 与领导层的“短约”环节，给了员工一个与领导者简短会面的机会
- 有关视频会议、智能卡、电子排程设备和新软件的技术培训
- 适应措施，如组织员工参观办公大楼，为在阿姆斯特丹工作的员工提供指导手册，以及在内网上提供各种可供下载的有关公司及工作空间话题的信息和资料。

公司的一项大型市场活动与我们的过渡计划同时启动，并为后者提供支持。“你好，阿姆斯特丹”活动旨在在该城市宣传和推广沃达丰形象，具体内容是向阿姆斯特丹的标志性建筑如芬德尔公园（Vondelpark）、安妮之家（Anne Frank House）、帕拉迪索音乐厅（Paradiso）和莱顿广场（Leidseplein）说你好，以及向普通人说你好，如：“你好，客栈老板”，“你好，大天才”，等。这项活动有助于在阿姆斯特丹树立沃达丰的形象，吸引新的人才加入沃达丰，鼓舞内部员工士气，并在当地形成一定轰动效应。

沃达丰的过渡安排为员工们做好了充足准备，去适应即将在QPort发生的大变革：没有指定工位，采用开放式、协作式布局，所有人（从领导层到新入职员工）都在同样的工作空间布局中工作。

“真正让我感到吃惊的是，在这里工作从一开始就非常简单。感觉非常好，几乎是自然而然的，适应过程比我之前想像的快得多。” CEO Bockum表示。他的工作空间类型与其它员工完全相同。

“人们之间的关系更紧密了，因此更容易围绕一些问题进行快速讨论。相比于过去的工作环境，人们现在更多地以非正式的方式进行沟通，我认为这样有助于提高生产效率。与任务相关的关键信息可以更便捷地在人们中间得到传递和沟通，人们感觉自己就在整个进程之中，而不是挣扎着去跟上进程。”

QPort 着眼的是对员工们最为看重的问题，从提供更开放且更有利于互动的空间到满足人们对于色彩鲜艳、照明良好的工作空间的需要，再到创造一种整体上有“WOW”惊艳效果的空间。值得一提的是，在QPort，平均人员密度约为每人13平方米，大大降低了沃达丰荷兰公司的地产足迹。

新办公室吸引了当地商业团体及国际设施行业的广泛关注。全球商用地产公司Jones Lang LaSalle授予QPort办公室2011年度最佳办公场所奖，称其创造了一个“进取创新”的工作环境。

外部的认可和评价固然有说服力，但是QPort对于公司内部来说还扮演着一个更重要的角色，那就是作为试验场所，为公司迁移至永久办公地址做准备。“我们正在观察人们在QPort的一些新添，并且培育我们公司文化的变化。我们倾听员工的意见，并且将这些意见收集起来，以期找到方法改进我们在Ode的新办公室。”

“我们在QPort学习到的经验，以及我们从全球沃达丰地产组合中获得的经验，在我们搬迁到Ode的时候会大有助益。但是我们也发现，背后的原则和哲学是非常坚实稳健的。变化会很小。”

“一切始于人们踏足这间办公室的时刻。只一两天的时间，我们就知道这个工作场所运转得有多么好。我们制定了考虑周全的好方案，也安排了良好的变革管理流程。”

JEROEN HOENCAMP | 沃达丰荷兰业务部总监

“让员工参与到整个组织的各个环节，有助于在大变革时，于公司内部营造一种接纳的氛围。”

PAUL SMITS | 沃达丰荷兰地产、人力资源与安保部总监

应用研究与咨询服务

领导访谈

领导和员工座谈会

E-调查

文化分析

设计意图和战略发展

设计解决方案模型及办公室试点

评估工具

变革管理：措施研讨会，适应与指导

产品

Steelcase® Actuno space system, Think 和 Westside座椅
FrameOne 和 Tenaro 桌子, PolyVision® Walk-and-Talk 互动式白板

一键通：沃达丰重新定义呼叫中心

沃达丰最近启动了另外一处颇具灵感的工作场所，是位于英国斯托克城的呼叫中心。该公司将此前三个独立的呼叫中心集中到一个地点统一运营，总占地面积节省了近10%。

但是，更让人拍案叫绝的是其设施与典型呼叫中心截然不同。与大多数此类呼叫中心都强调压缩空间不同，沃达丰的呼叫中心更具空间使用效率，且能够很好地反映他们的品牌，并且有助于促进不同团队之间合作，能够轻而易举地被采纳以满足未来业务发展需要：即充满活动、振奋人心的工作场所，从而提升员工工作效率，进而为客户提供更好的服务。。

Steelcase 应用研究与咨询团队与沃达丰团队共同合作，观查员工工作流程，收集员工的意见并将他们的发现综合起来，纳入整个工作场所策略当中。“我们与斯托克的客户顾问举行了大量的研究会，请他们来描述、勾画他们理想中的工作场所，甚至构建实体模

“最终完工的工作环境在相当大程度上其实是他们反馈与意见的成果：无论是工作场所的风格、桌椅的摆放布局，还是可以暂时逃离工作冷静大脑的空间，或是现在员工们每天进入大厦必经的色彩斑斓的入口。” ARC团队成员Zoe Humphries表示。

目前共计900多人使用这个办公大楼，其能够容纳的总人数可多达1200人，包括：

- 开放式规划工作场所，能够快速重新布局
- 带有活地板设计的工作站、办公室和培训室
- 能够适合各种身材及身型的人体工学座椅
- 通过穿孔金属板室内顶部内衬、声控阳台围栏和工作位挡板这些元素实现室内的声控设计
- 两种小型分组讨论室
- 各种大小不一的会议空间
- 公共厨房区和饭店
- 平均密度为人均超过8平方米，一层呼叫中心密度为人均6平方米。