

让距离感消失

在當今的經濟格局下，企業不能允許 距離阻礙了有效合作。

🕒 阅读 25分钟

如今，团队合作要比以往难得多。就在不太遥远的过去，团队成员只要安排一个会议，大家聚集到会议室里，就能一起解决问题——至少尝试解决问题。这不是一个完美的流程，但至少一点也不复杂。

如今，企业所面临的问题更为棘手，利害关系也更重。有时候，解决这些问题的最佳人选都在一个地点办公，但大多数时候不是。今天对员工新提出的技能要求是能够跨越不同的地点、时区和国家顺利开展。员工需要在跨职能、跨文化、跨组织的分布式团队合作中表现得游刃有余。

随便找个分布式团队的成员问一下，他们就会告诉你这个工作不好做。即便是在同一个地点协作办公的团队，对他们的要求也变得更高了：基本的期望就是更快速、更智能、更创新。想想和与你稔熟已久、一直并肩作战的团队成员（你可以看见他们、听见他们、理解他们，工作内容就在大家手边）协作已经挺难的了。现在要和远程办公的同事（一些人你从未见过；一些人你并不十分了解；一些人为了协作不得不工作到深夜，而你也不得不一早来到办公室，其实你很想再睡一会）一起协作办公，会是怎样一个情形？

然而，分布式办公不只是一个需要克服的障碍；事实上它也是企业内部催化变革的强大力量。

欢迎来到分布式团队的世界——这俨然已经成为了最新工作的常态。在当今的经济格局下，企业不能允许距离阻碍有效合作。他们需要集结最好的人才来解决棘手的问题，因此要求这些人坐在同一个地点办公无疑会限制公司在为项目召集到所需要技能和经验的人才。

然而，分布式办公不只是一个需要克服的障碍；事实上它也是企业内部催化变革的强大力量。分布式团队可以消除冗余，通过在人才密集的地方建立卫星办公点来拓展企业的竞争力。有些企业把分布式办公简单理解为加快项目进程的一种方式，好让项目日以继夜地开展；然而更大的机会在于充分利用企业的范围和规模。想要做到这一点，企业需要找到消除距离的方式。

“存在感差异”的问题所在

随着分布式团队越来越普及，他们所面临的挑战也愈发显著。达特茅斯大学和马里兰大学商学院的研究员开展了一项针对70个全球团队的研究，并在麻省理工学院斯隆管理评论中报道。研究表明几乎没有一个全球分布式团队给他们的表现评以高分。布兰德曼大学受邀对135家财富500强企业进行的一项调研也得出了相似的结论：借助虚拟平台进行的团队协作被视为“不可避免的麻烦”而非“增值举措”。IBM《工作超越国界之研究》表明：团队每天依靠联通技术进行协作，但是大多数高管都承认让他们的团队在虚拟平台上高效联通并不顺利。

Steelcase研究员对分布式团队进行了研究，发现常常困扰他们的问题是“存在感差异”。这个词很少有人听到过，但大多数都体会过。我们都知道亲自出席一个会议的感受。但是当我们远程加入一个会议时，和在同一个房间里的人的体验并不一样。这种体验不仅仅不同，有时候还非常糟糕。

“存在感差异”绝对不是小题大做。它很可能削弱一个多元化、分布式的团队能为企业带来的益处，并且影响他们的工作效率。如果“存在感差异”的现实问题不能得以解决，协作体验可能变得令人烦恼，参与者会在身体上、精神上、心理上都倍感压力。与此同时，工作的节奏在不断加快，人们往往觉得自己处于“存在感交织”的工作模式中——他们物理上身处在一场对话中，但同时又在虚拟的平台上利用各种科技工具（短信、即时通讯、BBS、邮件等）参与在一个或多个对话中。干扰无处不在，工作流程遇到瓶颈和误会，误解和冲突不断升级。紧接着是混乱和挫败感而至的，是工作流程的减缓乃至处于完全脱轨的工作状态。

你一定经历过存在感差异，如果你是远程办公的话，并且：

- 就你一个人在电话上，你的团队忘记了你的存在。
- 团队正在白板前“头脑风暴”，他们讨论的内容你看不到。
- 房间里的人语速很快，而且是在彼此商讨，他们的对话听起来像即兴讨论一样。
- 电话或视频的连线时好时坏，老是掉线，打断了话题。
- 你的团队伙伴所发起的会议发生在他们的工作时段内，而你必须晚归或早到才能参加。
- 你在电话上表达了自己的观点，房间里所有人都沉默了。他们是对你的想法表示惊叹还是在思索？
- 你老是觉得“真正”的会议在你下线了以后才开始。

另一方面，你也可能经历存在感差异，即使你和大伙儿一块儿在房间里，并且：

- 在电话那头的人没有意识到他在会议上吃薯片（或者在机场里走动，或者听到他的狗在吠叫，或……）已经让大家都分心了。
- 你出现在视频上，突然意识到摄像头直接对着你的鼻子，光线让你看起来老了10岁。
- 视频会议的屏幕很大，另一头的人看起来巨大无比，像一个“老大”在监视你。
- 你尝试用移动设备上的视频工具（你和家人聊天也用它），因此不得不紧挨着团队伙伴就坐，好让大家都出现在镜头前，尽管这样挤着很不舒服。
- 办公室里的全套正式视频会议系统看起来像联合国开大会一样，你觉得自己坐得很僵硬，老是担心头发有没有翘起来。
- 你已经在白板上画了几分钟了，才发现摄像头还对着桌子。另一头的团队成员完全不知道你在说什么。

“和移动设备不同，大型技术设备发挥作用的关键在于它在空间里所处的位置和方式。”

DAVID WOOLF | Steelcase集成科技产品 总经理

视频工具来支援？

在弥合存在感差异的探索中，企业意识到视频拥有解决分布式团队面临的一系列挑战的潜能，因此大大增强了视频的使用率。思科（Cisco）预测2018年视频将占到互联网IP流量的80%（2013年达到66%），随着越来越多的企业接受视频工具，将进一步推动这块业务的成长。

一些团队会使用为个人通信设计的技术工具，这些工具通常安装在智能电话、平板电脑和笔记本电脑里，可能对某些互动起到积极作用，但也会造成一系列令人尴尬或挫败的时刻。根据视频和语音会议系统的主流提供商Polycom在近期进行的一次调研：远程协作最大的障碍是糟糕的音频和视频的质量，其次是分享内容很困难。这些挑战在使用小型或移动设备时更为突出。

为了帮助员工互联，若干个针对商业环境中的视频及内容分享的软件解决方案应运而生。它们能很好地满足一部分需求，但也受到规模的限制：一次无法接入多个参与者（如，最多只能接入6个人），内容分享则仅限于主机上的内容。捕捉白板或房间里其他位置上的内容非常笨拙、时好时坏，无法成为一个理想选择。

随着需求规模越来越大，企业相比以往更加依赖视频会议或网真技术 (Telepresence)。Infonetics 研究公司表示，2013年后，对视频能力的企业级需求“前所未有地高涨”，然而增长速率仅保持在5%左右，那是因为企业刚开始在办公空间内采纳这些大型解决方案，他们仍然在大型和小型视频会议选项中反复斟酌。大型解决方案的业务增长将在未来提速。

因为大型视频会议系统对物理环境有重大影响，企业需要理解如何在他们的办公空间里优化此项技术。如果执行不到位，技术可能，无法发挥其应有的作用，让这个解决方案显得又贵又不讨好。

“是的，你可以把视频会议系统塞到某个房间的某个角落里，技术上是行得通的，” Steelcase技术集成总经理David Woolf说道。“但是它可能无法给企业带来足够大的影响。和移动设备不同，大型技术设备发挥作用的关键在于它在空间里所处的位置和方式。”

为何选择视频会议？

80% 人们所接收到的信息中，来自于肢体语言

57% 的人在电话会议中在处理其他工作

4% 的人在视频会议中在处理其他工作

2014FuzeBox 调研

视频会议的重要益处

88% 讨论的效用提升了

87% 差旅成本降低了

94% 效率和生产效用提升了

87% 决策进程加快了

美国Wainhouse调研和Polycom问卷

目光接触的能量

相比其他媒介，视频技术能提供更为丰富的内容。作为一个通讯工具，其大部分作用来自于“目光接触”。如伦敦大学大脑和认知发展中心等研究所的科学家们正在证实：无论是从生物学还是文化的角度，目光接触是人际联系的基础。针对感知并回应社交暗示的神经认知机制的相关研究表明：看见他人会激活大脑中被称为“镜像神经元”这个特定部位，它在面对面的沟通中反应最为强烈，在视频接触中反应稍弱。镜像神经元让我们可以“读”出他人的意图，从而促进相互理解和同理心。西北大学的一项研究也对此做出了验证：医生和病患之间的目光接触能带来更好的治疗结果。康奈尔大学进行的另一项研究表明：即使是一副画，上面有一双注视着你的眼睛，也会对人际互动产生影响。

随着视频会议成为日常工作行为，创造能支持视频会议的空间显得尤为重要。TeamStudio™ 是一个全套房间解决方案，专为分布式团队设计，模拟出仿佛共处一室的体验。

对于由不同国家和文化的人所组成的分布式团队而言，视觉层面的联系尤为重要。“相比西方文化，尽管亚洲人在社交文化中会更快地回避他人的目光，但是所有文化背景下的人们都渴望目光接触，并会对此做出明显的回应，从而让沟通体验更丰富，更容易建立互信。”拥有环境心理学高等学历的Steelcase Workspace Futures 研究员Beatriz Arantes说道。

视觉线索能瓦解全球团队之间的语言障碍。不同的口音、方言和语义可能造成对某些词语和短语的理解困难。如果此时能看见对方眼中的困扰，您可以立刻从视觉线索中发现别人没有理解您，此时您可以重新再表达一遍，或者询问对方的看法。这样一来，大家都能成为更好的沟通者，并且对文化差异更为敏感。

但是，视频会议并没有解决所有这些问题。例如，据发表在《管理决策Management Decision》杂志中的一篇近期研究表明：在工作面试中越来越多地使用视频会议无论对雇主还是应聘者都带来了许多不利因素。通过视频进行面试的应聘者通常得分更低，被雇佣的可能性也更小。同时，应聘者也表示面试方表现得缺乏吸引力和风度，不值得信赖，显得不那么称职。

“对于分布式团队而言，设计目标应该确立在消除不集中带来的距离感上。”

我们在视频上的呈现也是应用的一大难题，糟糕的光线和摄像头角度让一些人对上镜充满了恐惧。Steelcase的研究指出58%的员工觉得自己在镜头前显得苍白疲惫，这并非虚荣心作祟，而的确是一种干扰。72%的人会留意自己在镜头里的形象，这会分散他们的注意力，让他们的行为和镜头外相比显得不自然，这对他们的投入程度都会造成影响。

据Steelcase研究员 Ritu Rajaj所说：如果环境的设计不够人性化，人在镜头上的行为会显得不够自然。Ritu对在分布式团队合作中使用视频的员进行了研究。“我们发现人们在网真会议中会表现得过于生硬或拘谨。他们正襟危坐，仿佛自己是电视新闻播报员，并且不愿意活动，”她解释道。研究人员还指出，人们在视频会议中很难做到目光接触，因为他们会不自觉地看着屏幕，而不是摄像头。如果摄像头的角度没有得到精心调试，会造成画面上人们没有看着你的印象。很多视频会议室的设计都倾向于照顾坐姿，人们为了不跑出镜头，就不能在房间里四下走动，因此在白板上画图或做笔记并不切实可行。

視頻會議：企業案例

除了視頻會議能給員工日常交流帶來的利弊，還有其他企業因素讓它變得尤為突出。大多數企業會把視頻會議作為削減差旅成本的解決方案，其他一些優勢也在逐漸顯現。Polycom研究表明：絕大多數人會將提高生產效率列為首要益處(94%)；討論更有成效(88%)以及它讓決策進程加快了(87%)，這和削減企業差旅成本(87%)的認可度不相上下。超過一半的受訪者預計：視頻會議將在2016年前，取代電子郵件和電話會議，成為員工更喜歡的協作工具。

“實實在在的業務需求才是驅動視頻會議不斷發展的動力，” Polycom行業解決方案總監John Paul Williams說道。他見證了視頻會議使用率的急劇增長，尤其在產品開發領域。Williams說，企業正在使用視頻媒介來分享復雜精細的設計、模型和結構化分析，並實時進行設計評議，這就需要視頻畫面的辨析度一定是高精度的，尺寸足夠大，可以看到更多細節。對於這些產品開發業務的發展，團隊合作需要爭分奪秒，不允許出錯。因此僅僅在移動設備上開展簡單快速的交談，並不是理想的協作方式。

研究還指出視頻會議的另一個優勢，是它解決了多任務處理時遇到的障礙。2014年，FuzeBox對2,000多名員工進行了一項調研，結果指出：只有4%的人在視頻會議上處理多任務工作，而在電話會議上，57%的人通常一心多用。

企業正認識到，“電話”已經阻礙了工作的完成，同時發現視頻會議的價值，這便激發出了一場全新的工作勢態。

“在視頻會議的早期發展階段，大家關注的是可以看見並聽見對方。而現在呢，實時分享內容，才是關鍵。”

JOHN PAUL WILLIAMS | Director of Industry Solutions at Polycom

實時分享內容

儘管每項新技術都有其獨特的優點，但是簡單地植入某項技術，卻不考慮它對空間和人類行為所產生的影響，則註定植入會失敗。

關於空間能如何通過主觀的設計而提升創新，並瓦解分散式團隊同事之間的距離感，Steelcase最新的研究為大家帶來了突破性洞察。研究人員和設計師通過對團隊行為進行研究，開發出一系列產品和一系列空間，並建立起模擬空間投入運用，來驗證設計概念。這些被稱為行為雛形的空間，引導着我們設計出投入應用在Steelcase創新中心內以及其他空間中的解決方案。

他們發現相比視頻技術剛被推出之時，如今對於視頻的需求要高出很多。在視頻會議的早期發展階段，大家關注的是可以看見並聽見對方。而現在呢，實時分享內容，才是關鍵。分散式團隊需要對各種數字和傳統書面形式的內容進行分享和互動。事實上，在分散式協作的環境中，內容即時分享在一個視頻會議體驗中至少占到50%，Polycom公司的William說道。

Steelcase的專家對此說法表示贊同。“我們正在探索的問題不再局限於幫助人們互相看見或聽見，” Woolf說道。“分散式協作的同事如何能即時地分享彼此工作內容？我們如何能模擬共處一室的真實感受？這對體驗空間民主化有什麼意義？”

“分享同一個實體空間的團隊在解決問題、任務協調、評估和學習方面的表現可以大大提高，” Steelcase對全球團隊進行研究的Patricia Kammer說道。“集中在一處的團隊能快速認識大家，自發地互動。他們可以活在自己的內容裡——這在空間內部是持續不斷的。而對於分散式團隊而言，設計目標應該保持在消除“存在感差異”上。這意味着要盡可能將真實和虛擬體驗融為一體，這樣一來，即使他們不在一個房間裡，也可以有“共處一室”的水平表現。”

其中一個挑戰便是意識到採取不同形式的協作，也需要使用不同設計的空間。

有時候視頻會議的效果不盡如人意，其原因在於許多企業沒有意識到對空間和視頻體驗進行設計的必要性——模擬出大家“共處一室”的工作體驗。Polycom指出：會議室是視頻會議最常發生的環境(79%)。然而，典型的會議室裏通常擺放了長桌，讓人際互動變得困難重重，並非視頻會議的理想之所。人們在長桌邊上只能正襟危坐，無法讓每個人都集中出現在鏡頭內。通常情況下，會議室裏只有一個屏幕，讓數字內容分享變得困難，聲音接入也因位置遠近變得不平均。此外，受限於攝像頭角度和有限的空間大小，當有人站起來或隨意走動時，這些行為對會議進行都是具有幹擾性的。

在俄勒岡州波特蘭市的Steelcase全新創新工作室中的media:scape協作環境設置，讓在裏面工作的人們和分布在世界各地的團隊伙伴保持互聯。

基於Steelcase的研究，我們專為分布式辦公設計了空間，在協作前、中、後各個階段都能支持團隊成員。在這個空間裏，人們可以收集並羅列信息，可以根據會議的長度按照自己的需要隨意變換姿勢。燈光、攝像頭和麥克風的位置都經過在雛形空間裏反復測試後，最終定位。處理不同類型工作的團隊，規模也不盡相同，針對這些情景，media:scape系列解決方案能從容應對，提供各種有效的環境布局。media:scape的設計初衷就是讓實時分享在視頻會議或者共處一室的團隊之間變得簡單。它讓人們憑借一個PUCK連接器或是最新推出的虛擬App應用程序，便捷地將自己的移動設備連上屏幕。這樣一來，跨地區分享數字內容就變得和共處一室的分享一樣簡單，這無疑是一大技術突破。

例如，TeamStudio是一個全方位會議空間解決方案，專為生產型協作的分布式團隊設計。雖然它看起來和典型的會議室差不多大小，但相似度僅僅如此而已。TeamStudio裏沒有長桌，取而代之的是兩張相鄰的桌子，其形狀和尺寸專為視頻會議而設計——鼓勵人們四下隨意走動，並營造出一個便於成員上前展示的“中央舞臺”。攝像頭的擺放優化了視野範圍，確保遠程參與的成員不僅能看見團隊成員，也能看清白板上的內容。media:scape——讓雙方實時分享數字內容，變得這麼簡單便捷。

如果團隊是分布式的，必須考慮彼此雙方的視頻體驗至關重要。每個地方的設計都應該為分享數字和傳統書面內容而考慮。

顯示屏加載在V.I.A.牆上，它的尺寸和位置經過精心設計，讓分布式團隊能自然地出現在“桌對面”。此外，V.I.A.牆上還有LED光帶，角度恰到好處，既能填補陰影，又將光反射出牆面。V.I.A.卓越的音響效果將團隊的討論聲保持在室內，並隔絕外部噪音，減少幹擾。

其他解決方案：media:scape可以和FrameOne長桌相結合，在有限的空間裏為多至8人的團隊創造一個協作式環境。員工可以在獨立辦公和小組合作之間頻繁切換，方便地找到需要的人和工具，對信息進行評估，並快速地做出決定。有些員工需要頻繁地和其它地點的團隊成員進行自主交流，對於他們而言，這是一個理想的“蟲洞”環境(Wormhole)——視頻始終保持連接狀態，無須再預約會議或打電話，擡起頭就能交談。團隊成員無論是在桌子對面還是地球對面，也無論哪個時間段，溝通並解決問題就是那麼自然、輕而易舉。

有兩個關鍵點需要註意：團隊並不需要時時刻刻投入協作狀態中。他們往往先聚到一起，然後解散，各自完成分工任務，接着再聚到一起。這樣的過程通常有着他們各自的節奏和模式，在團隊的整個項目周期裏不斷循環往復。因此，當這樣一個團隊分布在各個地區時，就要為這些團隊復制同樣的“共處一室”體驗，1對1、兩人對兩人的視頻會議就變得很普遍。media:scape kiosk針對坐高和站高兩種姿勢，提供最優質的屏幕尺寸和攝像頭距離，能很好地滿足這些需求。

“在當今商業環境裡，距離不應當成為任何渴望創新、無畏競爭企業的協作障礙。”

DAVID WOOLF | General Manager of Steelcase Integrated Technologies

技術集成在Steelcase產品開發方面扮演着重要角色，我們最新的分散式團隊空間位於俄勒岡州波特蘭市，這是一個欣欣向榮的技術中心。

波特蘭市的工作室裡有14名員工。儘管空間不大，但支持各種活動的環境選擇卻一應俱全，無論是分散式辦公還是非正式的並肩協作，都能找到匹配的空間。視頻會議有兩種環境設置，大多數在波特蘭工作室的員工大部分時間都在視頻上，和位於德國、密西根、佐治亞的團隊成員進行協作。作為一個分散式團隊，他們擁有完備的技術支援，能融為一體，從頭腦風暴到預算分配，事無巨細，都可跨地區開展緊密互動。Woolf說道。Woolf是波特蘭工作室項目的負責人，目前在波特蘭市工作。

“距離不應當成為我們團隊協作的障礙，也不應當成為在當今商業環境裡，任何渴望創新、無畏競爭企業的協作障礙，”他說道。“這個空間對我們來說，是一個巨大的成功。除了能有效地幫助我們開展集中式工作，還幫助我們在全球範圍內跨地區進行協作。它促進工作效率，讓精英人才彙聚到一起。它也關乎跨越距離、建立員工之間紐帶和信任，滿足他們的社交需求，這對初創團隊而言至關重要。總之，技術和空間的這一種積極集成方式強化了員工敬業度。”

融入现实的视角

在一个分布式团队中工作无疑是一种挑战。不同的语言、时区和文化往往都是障碍。此外，虽然技术让人彼此互联，但技术也造成了自己的问题——尤其是存在感的不平等，一种割裂式的“我们和他们”（相对“我们”）会很快对团队造成破坏，即使是一个所有人都心怀善意的分布式团队也不例外。

然而，这样的情形可以不必发生。分布式团队也可以成为高绩效团队。但是不考虑物理环境是不可能解决距离感问题的，也许这听起来有些出人意料。即使团队以虚拟的形式进行互动，他们的办公场所如何设计对此有巨大的作用。

“我们都知道，如今的分布式团队要获得成功，需要让知识和想法能自由地流动，”Kammer说道。“在物理学里，流动性是在外加应力的作用下存在不断变化的形态。同样地，团队需要能帮助他们保持复原力和适应力的空间，能让他们随着市场的快速变化迅速转变工作方式。”

尤其对于进行生成型协作的团队，借助media:scape kiosk进行的1对1的视频会议能支持成员在小组讨论的间歇专心解决具体问题。

亦如单纯凭借技术无法让分布式团队感觉更紧密，单纯地凭借物理空间也不行。但是当两者结合到一起时——基于对人们需求的深入理解，将技术有的放矢地整合入办公空间——则有可能大大弥合距离的差距。

没有什么可以替代亲自参与的体验，至少当下还不行。然而，当合适的技术以合适的方式接入办公场所时，我们为分布式团队获得成功铺好了前路，让他们可以建立信任，传递知识，综合想法，最终开发出许多企业都渴求的突破性解决方案。

为分布式团队设计的六大考量

理解分布式团队的压力能让您理解设计的机会点。Steelcase对于分布式团队的研究得出的洞察引领我们得出这些概念：

1. 认真考虑摄像头和麦克风的放置位置。设计布局要让所有用户都可以出现在镜头内，并可以被清晰地听见。考虑采用多屏，让用户可以同时看见对方和分享的内容，确保人们可以自由走动却不跑出镜头，也不会打断互动的进程。
2. 创建让人们在小组合作和私密工作之间自由转换的分区空间。协作团队中的员工在一天当中要不断地在这些模式之间来回切换。房间里的玻璃墙既能隔音又能让人保持视觉接触。紧挨着团队空间的飞地让团队成员无需走远就能有暂时脱离的个人空间。
3. 设计鼓励四下活动并且经常变化姿势的环境，让员工保持体力充沛、全情投入。高脚凳高度的桌子鼓励人们站着工作，并保持在镜头内；或者作为转换空间，让人准备回到会议中去。带有视频会议的休闲区设计是鼓励活动和不拘的另一种有效方式。
4. 充分考虑双方的体验。为所有地点提供相似的环境，配备相同等级的工具和技术控制。接入足够的展示面，包括传统的和数字的，帮助分布式团队达成共识。
5. 思考空间能如何帮助人们建立信任。例如，在团队房间之外，一个“虫洞”——一个始终保持联通的实时视频系统仿佛两个地点之间的一扇窗户——随着人们进进出出，促进社交对话。
6. 考虑不同规模的团队会采取不同的视频会议交流形式。无论时1对1的互动、两两合作、还是子任务协作，这和整个团队的合作一样重要。尽可能在空间里多规划一些选择——紧邻团队空间的视频会议小站、位于其中安静的角落、甚至是移动解决方案——充分利用办公室物业，鼓励大家使用科技工具。

Steelcase全球调研报告：敬业度与全球办公场所状况

根据Steelcase的最新研究，在全球17个最重要的经济体中，三分之一的员工的敬业度不理想。Steelcase与国际调研机构益普索（Ipsos）合作，《Steelcase全球调研报告》首次探索敬业度与办公场所之间的关系。

特色产品