

## 人+使命 紧密相连

阅读 12分钟

假设你被派到一个瞩目的团队中工作，而你负责带领企业开展一场文化变革，提升透明度、建立互信并鼓励协作。首席执行官根据他自己的愿景，并且邀请了某位知名顾问进行昂贵的调研，然后传达了这个指令。然而，你首先要做的是签一份保密协议，确保你不会向其他同事透露团队的工作。

或者，你走进了一家大型制造企业的总部，这家企业正推出新产品，希望重振公司品牌，更安排全新营销活动，突出产品的设计感，领导希望藉此让公司的形象倍添时尚感，鼓励员工打破常规、创新思维，为企业文化注入新能量。然而，这家企业的办公空间建于1920年，由一个生产空间改装而成，放眼都是成排的私人办公室，传统又过时。

员工面对的现实和企业使命相矛盾，诸如此类的故事已经司空见惯。“我们一直遇到这样的事。”Steelcase应用研究顾问团队（ARC）实践领导人Jennifer Jenkins说道。“使命感或工作意义是引导员工投入工作的重要因素。”

在全新经济环境中，全球竞争加剧，员工积极投入是现今企业成功的必备条件。

“使命感就是策略、品牌和文化的相交点。”她这样解释。“当这三方面交会，员工自然更积极投入工作，企业也得以蓬勃发展。我们提出不同策略，期望改善日常办公体验，帮助企业彰显自己的使命感，真正得以繁荣发展。”

---

### Jennifer Jenkins

#### Steelcase 應用研究顧問(ARC)實踐 領導人

Jennifer摯誠服務ARC的客戶，憑借熟練的綜合技能，包括定性和定量的研究，她領導內部改革項目，並善用設計思維，提升用戶辦公體驗。“我喜歡說故事，分享研究和所得的洞察，加強與客戶的互動。我們積極尋找當中的模式和動態，幫助員工融入空間、工作流程及技術，也是我們工作的核心所在。”

### 使命感的等式

盖洛普（Gallup）的全球调查结果却出人意表，10个员工里只有3个积极投入工作，如此低水平在过去十年几乎没有改善。此外，10个管理人员中只有1个被认为是优秀的管理者，企业为此损失数以十亿计。

盖勒普调研也指出，假如员工积极投入工作，每股盈利要高出接近150%。员工的生产力、盈利能力和客户满意度也会提升，同时减少安全事故。

有什么万全之计帮助企业实践使命感呢？Jenkins表示，其实没有标准答案，也没有立竿见影的灵丹妙药，但是可以推行一组行之有效的策略，提升办公体验，改善日常运营，更切合企业目标。这一切都是源自使命感或者工作意义。

**使命感就是策略、品牌和文化的相交点。当这三方面交会，员工自然更积极投入工作，企业也得以蓬勃发展**

---

JENNIFER JENKINS | 应用研究和顾问领导人Jennifer Jenkins

今天，大家都热烈讨论工作意义，想法层出不穷，并且触及身心健康、经济学和心理学等多个方面。上至达沃斯世界经济论坛，下至世界知名企业，大家都在探讨如何将在工作的不同方面融入使命感。全食超市（Whole Foods）的联合创始人John Mackey最近在访谈中说：“工作不仅仅是谋生，人也需要从事充满意义的工作，缔造使命感，希望自己的工作能让世界变得更美好。”

《The Purpose Economy》（目的经济）一书的作者Aaron Hurst也积极发表有关使命感的意见。“当人自我成长，与人建立深刻关系，或者投身于超越自我的事业时，他们就培养了使命感。”他在书中这样写。“人们追求个人、人际和社会层面的使命感。”

Hurst表示，追寻使命感并不是新鲜事，古希腊哲学家早在寻求人生的意义。现今的情况有点不同，追寻使命感演变成一场运动，或者，如Hurst所言，更演变成整个新兴经济。在旧有经济体中，现金为王，工作意义是个不沾边的概念，而旧有经济的失败，“目的经济”由此而起。全球经济衰退从根本上改变了人的价值观和侧重点，放大了人对于稳定和意义的需求。如今，工作不仅仅为支付账单，人更希望工作能成就更美好的事物——更好的自己、更好的关系、更好的社区。我们都希望攀上生存意义的顶峰，实现自我价值。

Steelcase研究员Nicolas de Benoist几年来一直研究员工的身心健康和对工作的投入程度。“员工一旦投入伟大事情，超越自我，也超越眼前的工作，那么他们更能积极面对日常生活的压力。”他说：“倘若没有使命感，便容易受日常生活的细枝末节影响，忘记了更宏大的目标。”

然而，追寻意义和支持一项事业是不一样的概念。追寻意义在于找到一份合适的工作，与你的个人信念和长处相吻合，并且理解工作将如何帮助你找到心中所想。员工往往整天被要求弥补短处，而不是发挥长处。但研究表示，假如鼓励员工运用他们擅长的技巧，基本上就不会消极怠工

在这种状态下，员工表现出最真实的自我。“没有真我，意义无从谈起。”de Benoist说道。“这就好比与理念一致的人分享我们的天赋和才能。”

**我们提出不同策略，期望改善日常办公体验，帮助企业彰显自己的使命感，真正得以繁荣发展。**

---

**TIM QUINN | ARC副总裁**

各人朝着共同目标努力，让人充满成就感，即使是看似微不足道的任务，也能联系到更宏大的目标。在大公司的环境中，员工往往感觉自己的工作和公司的大目标脱节，没有什么关系，甚至觉得自己怀才不遇。“缺乏使命感的话，人会感到泄气，甚至感到羞愧。”de Benoist解释道。“假如公司可以简单清晰表达价值观，员工会觉得自己的工作与之相关。”

---

## 变革策略

ARC副总裁Tim Quinn表示，在企业内培养使命感需要多管齐下。他说：“我们研究空间、流程和技术怎样影响或支持员工的行为，并且和客户开展新的对话，探讨如何塑造卓越的工作体验。”

Quinn引用谷歌和苹果公司的例子，这两家企业的新总部有意强化业务策略、品牌和文化。“探索”是谷歌的使命，企业更积极培养透明度高的文化，因此他们在新园区中特别设计显眼的半透明天篷屋顶，下方有绿化空间、零售商铺和各式办公区，格局可配合不同需要。另一方面，在构思意念时，苹果公司以采取保护措施著称，其全新总部大楼设计也反映这点。

“空间只是我们可以利用的其中一种工具，” Jenkins补充。“我们帮助客户以立体的视角思考，寻找适当方法，在个人和公司层面，鼓励从事有意义的工作。这表示我们的工作不仅能影响空间，还有其它影响因素，如人力资源和信息技术流程，都能为日常办公体验注入使命感。”

文章开首提到一家制造商，一开始提出的要求是改善企业陈旧的办公空间，期望在新大楼里营造鼓舞人心又灵活的环境。Quiin说道：“我们和首席执行官讨论，解释为何他应该集中培养他理想中的员工行为和企业文化，而不是单纯改造实体空间。”因此他们开展全面调研，结果曝露企业文化的不足，信任度、透明度、冒险精神和活力方面均有待改善。

“我们帮助不少客户追求使命感，在合作过程中，这样的问题屡见不鲜，” Quinn说道。“企业要求员工开展更多协作，却只按照个人工作来考核表现和奖励。企业要求员工加强创新精神，但又不鼓励他们冒险。企业还要求员工运筹帷幄，但员工根本不清楚公司的发展方向。”

在这个案例中，企业订下新空间的设计意念，期望全新办公场所可改善行为模式，缔造卓越体验，建立信任、提高透明度、培养冒险精神、加强信心活力。在新的办公空间里，领导人员的办公方式更为流动，员工容易找到他们。其次，不同角落也安装了数字显示屏上，信息一目了然，加强透明度。再者，新办公空间也增设WorkCafé，鼓励员工跨团队交流。员工可在WorkCafé里自在工作、社交、会面或者休息。办公室空间经过改造后，员工和企业更紧密，致力达成使命。

假设一家企业比竞争对手早一步构思新产品，改变整个行业，最后没有将产品推出市场，而竞争对手却抢先做到，重订市场规则，成果斐然。首席执行官问：“为什么我们有这么好的构思，但无法更进一步呢？” ARC的评估发现，领导层要求的工作和结果与员工考核的准则脱节。企业鼓励新产品开发人员有新想法，但是企业文化和绩效考核又不嘉许表现或容许员工弥补失误。结果，没人想在开发过程中分担失败，再好的构思也没有机会面世。Quinn表示，企业需要仔细审视期望和表现指标，看看两者是否吻合，确保企业鼓励并奖励有意义的工作行为，方可解决这个问题。

## 唤起使命感

“目的经济”崛起并继续迅速发展，企业将面对重重挑战，需要重新审视操守、信念和价值观，还需要填补工作行为和期望之间的落差，制订新政策，重新思考办公空间，强化使命感主导的企业文化。一旦追寻工作意义的动力融入到企业文化中，就会重塑我们的工作方式、偏爱的合作企业以及选择方式。为此，先锋企业重新探索他们的使命感，学习清晰表达当中的理念，善用各种工具，确保员工的日常工作紧扣企业使命。在新时代中，我们都在追寻工作意义，而使命感是一种新的岗位要求。

## 你的使命感是什么？

每当和客户一起合作，帮助企业表达和强化使命感时，ARC常常请他们思考现状。这些对话通常能显示现实和理想之间的差距，从而得出一套战略，将使命感注入日常办公体验。

假如您正在思索如何提升企业和重塑员工行为，继而缔造深厚的使命感，可以仔细考虑以下问题。

企业应对各个层面的问题，则可以逐渐将使命感注入日常办公体验。

## 企业需要思考的问题

- 1. 使命清晰吗？各个层级的员工都理解吗？
- 2. 使命是否高瞻远瞩和可行？
- 3. 使命足以推动员工采取行动吗？

## 领导者需要思考的问题

- 1. 我们的工作内容是否与本身的技术／能力挂钩，帮助企业达成目标？
- 2. 企业使命能建设社区吗？大众相信我们能缔造优势吗？
- 3. 挑战现状安全吗？

## 个人需要思考的问题

- 1. 我理解公司的使命吗？
- 2. 前景清晰吗？我的个人贡献可否帮助企业达成使命？
- 3. 我是否觉得自己的工作充满吸引力和意义？
- 4. 我认同自己的工作吗？
- 5. 我有学习和成长的机会吗？

---

## 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。