

# 你的工作有影响力吗？

访谈

🕒 阅读 6分钟



如果你的职位并不存在，谁的处境会变得更糟？你的答案便是亚当·格兰特（Adam Grant）口中的工作意义。格兰特是组织心理学家、作家兼TED博客“WorkLife”的主持，专门研究怎样让工作“不糟糕”。格兰特通过与各行各业的许多公司合作（甚至包括航天员）汲取经验，致力在传统办公室环境试行新方法，这次他将与《360杂志》读者分享他的经验，如何在工作环境建立信任和寻找工作的意义。

**360：**现在大家经常谈论在工作中寻找目标，你认为这点为何成了全城热话？

**亚当·格兰特（AG）：**有意义的工作之所以带来最大的动力，是因为你所做的事情能够改变别人的生活。何为工作的意义，你应当能感到自己的工作能够影响他人，一旦你的职位不存在，有人的处境会变得更糟。有一点很有趣，如果要求受访者列出最看重的职位特质时，自1970年代初的调研细看，在2000年，“有意义的工作”是位列第一；如果你再回头翻看70和80年代的调研记录，这个答案始终占据榜首。

**360：**追求创新的团队要愿意承受失败，而那需要信任。可是，许多企业都无法建立那份信任，为什么？

**AG:** 我跟一组上过国际空间站的航天员和帮忙训练他们的领导专家谈过，他们异口同声给了相同答案，那就是信任并不在于你多喜欢自己的团队，而是你认为同伴是否可靠。大家不需要有很多共通点，也不必拥有相同背景或相同信念，只要我们能相信队友会做好本分，以共同利益或目标为出发点就好。

以这组航天员为例，当中的成员其实曾有敌对关系。美国航天员飞到俄罗斯空间站，两国的航天员和宇航员都曾当兵，经历过“冷战”。如今，他们要在空间站一起居住和工作，且要信任对方，而那份信任源于他们需要共同完成任务的目标。也源于对于竞争的正确认知。这来自你愿意给予别人信心、展露脆弱一面，坚信一旦你涉险，你的同伴不会伤害你。



**360:** 有哪些企业行为会令你说“那样行不通”？

**AG:** 其中一个令我非常摸不着头脑的行为，就是企业会举办很多团队建设活动，但这些其实都很肤浅。乒乓球赛事、交友会或派对看似有效，可是并没联谊作用，比如交友会上，多数人会跟早已相识、志趣相投的人交流，更不用一起克服任何挑战。这些轻松有趣的活动，又怎能协助他们建立互信？

**信任无关你多喜欢自己的团队，重点是他们有多可靠。**

**360:** 如果这个做法行不通，那么要怎样建立互信？

**AG:** 如果要建立互信，其实要拿掉“乐趣”这个元素。别做一些简单轻松的活动，去与团队同心合力解决重大难题。一来可以巩固互信，二来也能考验品格，看看彼此在不理想的处境中，其真实一面到底是怎样。所以在大家共同完成任务或解决问题的过程中，就能一起建立对彼此的信任 and 了解。

### 360: 你认为办公环境对员工来说有何意义？

**AG:** 办公室设计对于体现等级观念的影响甚大，我不知道你怎么看，但如果由我率领一家企业，我可不想躲在办公室角落划地为王，我想坐在办公室中心地带。当我走进那些让管理层坐拥一层私人办公室的企业，就如置身迷宫一样。如果我想践行某个构思，如何在这种划分等级的环境找人办事？

那不代表我极力支持开放式办公室，这种环境对内向的员工相当不好。我认为应该是存在一个中间地带的，各位领袖该与下属在同一个区域工作，但也该让所有员工在需要时可以关上房门专注工作。



**360:** 如今，员工希望在不同地方工作，但与此同时，企业则要求员工合力解决庞大且棘手的问题，你会怎样处理那种僵局？

**AG:** 我认为关键是要取得平衡。我看过一个综合分析，探讨所有关于远程办公有何影响的调研。结果发现如果员工可在一周内部分时间共事，他们在余下时间独立工作也不成问题。有些企业领袖反映：“那我该怎样监察他们？怎样确保员工有在工作？”我的回应是：“如你要那样监督员工，就已经是个失败领袖。员工理应觉得工作有意义，推动他们自发做好本分。”

**360:** 你曾与多家企业合作，有什么事情曾经令你觉得意外？

**AG:** 其中一项令我较感意外的事情是与地位有关。一般来说，在乎地位暗示的人，对于自己的地位感到非常不安。拥有一间自成一角的办公室不代表你的地位高人一等，反而显得你缺乏地位认同，仍在极力争取别人肯定。在我所属的学术界也有这种情况，有教授要求学生以姓氏加街头称呼他为某某教授，不能直呼其名。为什么要以名衔争取地位？为什么不能赢得学生的尊重，从而建立地位？我们该从个人层面对话，而非制造这种令人尴尬的“专业距离”，所谓的名衔实际上也只是个虚名。

