



没有归属感的公司，一刻也
不值得多待



社会归属感是人类的基本需求，根植于我们的基因之中。然而，40%的人表示在工作中感到孤立，因而导致对工作组织的归属感和参与度较低。归根到底，许多企业并没有能成功地为员工建立归属感。尽管美国的企业每年在多元化和包容性培训上花费近 80 亿美元，但却因为他们忽视了员工对包容感的需要，而没有达到预期目标。

从这个角度而言，工作场所归属感缺失所引发的代价值得引人注意，而聚焦于这一点，更有助于我们关注到问题的实际情况。人在感觉到被孤立的时候会受伤，这种心理上的压力就像身体上的疼痛一样令人难受，我们多多少少都经历过这样的痛苦。感到被忽视是一个植根于我们心中的问题，这恰恰是为什么它的后果如此严重，且即使在最健康的工作场所中，移除它的诱因也如此艰难。

人类从根本上来说是社会性的，即使没有人与我们注定联结在一起，我们也会与陌生人交往。《卫报》最近报道了一个故事，它鼓励人们分享自己在工作场景中被忽视的经历。有 800 多人留言，其中一位匿名的英国职员感叹道，“我做自己喜欢的工作并且得到丰厚的报酬，我周围都是聪明、风趣、志同道合的人。然而每周的这 45 小时到 50 个小时，我却感到孤独。”

为了更好地理解归属感，BetterUp 公司对此进行了研究，以分析归属感在工作中的角色及其缺失造成的巨大后果。对这个研究来说，首要任务就是定义归属感，在一定程度上这也是最棘手的任务。研究数据显示，归属感与被需要感、自我认同和社会联系紧密相连，而贯穿这些主题的统一

内核是被周围的人接受和包容的感觉。我们开始着手研究在工作场所这些感受是如何形成的；或者为何没有形成包容感；而这对员工和组织意味着什么；以及是否有可能扭转糟糕的局面。

这项研究有两大亮点：第一，它以相关研究和实验数据量化了工作场所归属感价值。其次，它提供了全新的、基于证据的干预措施来提升包容性。在 BetterUp 关于孤立及其影响的研究之后，我们首先调查了美国各行各业 1789 名的全职员工，然后对 2000 多名现场参与者进行了一系列实验，以观察和衡量感到被孤立所带来的后果。以下是我们的发现：

归属感对公司收益有好处

如果员工在公司感到归属感，公司就会收获可观的底线收益。高归属感的工作环境可以让员工的工作表现大幅提升 56%，离职风险降低 50%，病假减少 75%。对于一家有一万名员工的公司来说，这将其每年节省 5200 多万美元。

此外，工作场所归属感较高的员工在雇主推广中的得分(他们向他人推荐自己的公司的意愿)增加了 167%，他们还普遍获得两倍的加薪和多 18 次的晋升机会。

孤立导致团队和自我混乱

我们的调查显示，工作场所孤立这一系统性的问题会造成巨大的经济损失。但是孤立真的会对团队绩效造成显著的影响吗？

为了解这个问题，我们进行了一系列实验。在实验开始，参与者被分配到一个团队，与他们一起的还有另外两个“参与者”（被编程的机器人以充当队友），共同玩一个协作性的虚拟掷球游戏。被包容的参与者有队友不断地扔球给他们，而被孤立的参与者只拿到几次球。之后，参与者被要求完成一项简单的任务，他们以此为自己或整个团队带来收益。且他们坚持干这项任务时间越长，赚的钱就越多。

被孤立和被包容的成员，他们的所作所为什么不同？当参与者被告知奖金将与团队分享时，被孤立在外的成员没有被包容的成员工作起来那么努力，尽管这意味着牺牲他们的收入。当参与者被告知奖金只会让他们自己受益时，被孤立在外的成员和被包容的成员工作努力程度一样。我们在四项不同的研究中一次又一次地复刻了这种效应，因而我们可以得出，被孤立的感觉会让我们对团队付出更少的努力。

孤立的有害影响可以被逆转

这些发现提出了一个问题，孤立能够被修正吗？人们提出了很多解决方案，但这些方案很少基于实验证据。

因此，我们的新一轮实验测试了三种干预措施，每种措施都旨在缓和孤立的后果，分别为：(1)获得观点：以前的参与者与现在的参与者分享他们对孤立经历及其应对方式的思考；(2)鼓励导师想象：鼓励参与者想象他们将指导他人解决被孤立的问题；(3)寻找赋权：参与者将计划如何重组团队体验，使其更包容、令人享受。

这三种干预都成功地使被孤立的团队成员感受更加被包容。值得注意的是，鼓励导师想象和寻找赋权的效果非常强大，从而让那些被孤立的参与者比他们的同事更加努力地为他们的团队工作。

拥有盟友可以保护职员免受孤立

当孤立发生时，可能很难当场识别。所以另一个有价值的干预策略，是首先缓冲职员受孤立的负面影响，这时一个盟友可能就会让其他团队成员不再孤立他。

我们在另一个实验中测试了这一点，当其他机器人忽视参与者时，其中一个被编程的盟友机器人通过向参与者扔球来发出包容信号。重要的是，盟友只是和其他人一样把球扔给参与者，也就是说，盟友提供了平等而非特殊的待遇。我们从而发现，有一个行为公正的盟友会让人们更愿意为整个团队工作，保护团队绩效不受孤立的负面影响。

我们如何创建一个提供归属感的工作场所？

我们的研究展示了清晰、可行的路径，有助于解决职场孤立的蔓延。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32077

