



第 263 期 - 2026 年 6 月

# 归属感、 身份认同 与幸福感



<https://www.myhdspace.com/>

关注我们

扫码关注天力亚太公众号，  
立即享受教练服务！





## 个人效能

### 承载工作之外的重担

*By Ho Sheau Huey – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group*

1

## 团队效能

### 不带假设的领导力

*By Sonia Hillary – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group*

2

## 组织效能

### 从盟友支持到日常行动

*By Sharmini Karim – Managing Director – Malaysia, Singapore, Australia & New Zealand*

3

## 健康角落

### 休息因人而异

*By Xin Yuan Low – Director – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group*

4

**IN  
THIS  
ISSUE:**



# 承载工作之外的重担



当员工走进会议室或团队午餐会时，他们出于本能会留意什么？对于身处少数群体身份的员工来说，目光所及，往往以意识到“只有自己一个人”而告终。这种“落单状态 (Solo status)”有着多种表现形式：技术部门里唯一的女性、高管团队中唯一的少数族裔代表、在刻板的公司架构中努力适应的神经多样性员工，或是快节奏创业公司中年龄最大的人。

人天生更愿意和经历、背景相似的人相处，身处熟悉的圈子才会倍感自在。缺乏这种熟悉感会让少数群体员工时刻处于高度戒备状态。他们的精力无法完全集中在工作上，而是不断去审视团队的人际动态，管理他人对自己差异的看法，并在开口说话前字斟句酌。这种内部过滤机制产生了一种沉重且无形的负担，白白消耗了本应用于履行工作职责的精力和创造力。

成为“唯一的一个”还会触发聚光灯效应——他们的每一次成功和每一次失败都会被放大检视。LeanIn.Org 与麦肯锡公司联合发布的《2018年职场女性研究报告》指出，处于“落单状态”的员工往往比同行承受着更严苛的审视，其成功与失败都被置于显微镜下。

他们也更容易产生一种焦虑，认为自己的行为会直接映射到与自己拥有相同身份的整个群体身上，时时刻刻担心一个微小的错误就会坐实针对该群体的刻板印象。此外，“落单状态”还带来了**代表性负担**：在讨论多元化、招聘或文化相关问题时，这些员工经常被期望代表其身份群体发声，而不管其自身的专业领域或个人舒适度如何。

为了应对这些复合压力，许多少数群体员工不得不通过“伪装 (Masking)”或“切换言行模式 (Code-switching，即调整语言、行为以适应主流文化)”来融入主流的公司文化。虽然改变行为特征、语言风格甚至着装风格能在短期内提供保护以规避偏见，但其长期代价是沉重的。McCluney 等人 (2019) 的研究发现，频繁的“切换言行模式”会大量消耗认知资源并阻碍绩效表现。刻意迎合同事也会压抑真实自我，并加剧了职业倦怠。



## 个人可以做什么



### 一、有意识、有目的地进行“切换言行模式”

将“切换言行模式”视为一种主动的职业选择。在职业角色与真实自我之间建立清晰的心理界限，可以预防因持续伪装而导致的心力交瘁（McCluney et al., 2019）。当这种调整被用作一种可控的职业工具，而非每日被迫的表演时，它所带来的消耗就会显著降低。



### 二、运用“微干预”引导潜在偏见

面对隐性的微歧视时，少数群体员工的回应方式并不仅限于沉默或迎头痛击。Sue 等人（2019）提出了“微干预（Microinterventions）”的概念，这是一种经过权衡、低风险的回应方式，旨在将认知负荷抛回给说话者，同时又不失职场得体。以下澄清式的提问就体现了这种方法：

- “你能帮我理解一下那句话的具体意思吗？”
- “请问是什么让你产生了这样的假设呢？”

通过提问来保护个人界限、引导同事进行反思，从而避免少数群体员工独自承担互动中的所有情绪成本。



### 三、构建支持性的生态系统

少数群体员工不应仅仅依赖于上司或眼前的团队，因为后者往往难以共情少数群体的日常处境。积极通过员工资源小组（ERG）、跨部门导师或外部专业网络建立联系，能提供有意义的共鸣与肯定。通过真诚的社群重构归属感，是抵御因隐藏身份而引发职业倦怠的最有效缓冲区之一（Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024）。



### 四、卸下“个人”的重担

身处“落单状态”的专业人士必须有意识地提醒自己：自己不是某一特定群体的发言人。个人的失误不代表其社群，个人的成功也完全属于他们自己。Thompson 和 Sekaquaptewa（2002）的研究表明，当个体将“自己代表着整个群体”这一信念内化时，“落单状态”对绩效的负面影响会进一步恶化。当少数群体员工不再用整个群体的期望来衡量自己的日常表现时，他们就能释放出更多的心理能量去专注于真正重要的工作。



## 小结

尽管身为“唯一的一个”所带来的隐性压力可能会削弱职场专注力，但当少数群体员工学会自主选择适应时机、针对偏见建立界限并卸下代表整个群体的压力时，他们就能通过保护自己的心理能量来提升个人效能，从而获得在工作中发挥出最佳水平的清晰思路与充沛精力。

#### References:

- Leanin.Org and McKinsey & Company. (2018). Women in the Workplace 2018. <https://womenintheworkplace.com/2018>
- McCluney, C. L., Robottom, K., Lee, S., Smith, R., & Major, M. (2019). The costs of codeswitching. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-costs-of-codeswitching>
- Sue, D. W., Altschid, S., Aword, M. N., Glessner, E., Collie, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, white allies, and bystanders. *The American Psychologist*, 74(1), 128–142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
- Cortopassi, A. C., Quinn, D. M., & Nicolas, G. (2024). Identity concealment, burnout, and therapeutic relationship quality among psychology trainees with concealeable stigmatized identities. *PLoS ONE*, 19(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309857>
- Thompson, M., & Sekaquaptewa, D. (2002). When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2(1), 183–203. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2002.00037.x>



**Sheau Huey Ho**  
Consultant, Solution  
Innovation & Excellence,  
Human Dynamic APAC



LEAD

IDEAS

SKILLS

# 不带假设的领导力

一位经理安排了深夜会议，想当然地认为是“大家都能参加”；一位团队主管犹豫要不要把一个重点项目分配给一位职场妈妈，因为“她手头的事情已经够多了”；一位员工在会议上保持沉默，结果被默默贴上了“消极怠工”的标签。

多年前，当我刚大学毕业面试工作时，我说过一句话，那绝对是对无意识偏见的典型诠释——我当时假设了经理一定是男性！当被纠正后，我对自己感到无比震惊！我为什么会做出那样的假设？那次经历成为了一个转折点，提供了重塑我认知视角的深刻见解。

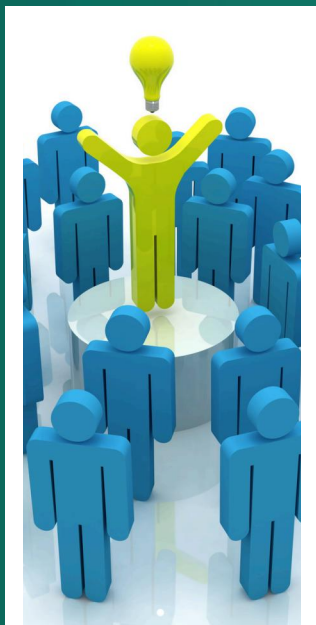
这些瞬间往往并不是由恶意驱动的。它们可能源于好意、偏见和假设，而这些正是设定职场文化基调的“自动驾驶”模式。

在当今的亚太区职场中，一个项目团队可能包含五代人、使用多种语言、采用混合办公制，成员中既有兼顾家庭的员工、外派员工，也有神经多样性员工、不同性别者以及来自截然不同文化背景的同事。

多样性 (Diversity) 已然存在于同一个空间，而包容性 (Inclusion) 则是指每个人是否都被真正邀请参与到对话中来。

管理者常常陷入思维惰性，凭借主观臆断判断员工的时间安排、沟通风格、事业心、家庭状况乃至职业素养。这些假设在无形中影响着员工获得的机会、信任以及绩效表现。麦肯锡公司 (2020) 的研究表明，有 84% 的员工表示曾在职场遭遇过微偏见，而那些感到被包容的员工在工作中的投入度和承诺度都要高得多。

包容性领导力并非指去死记硬背完美的术语，也不是因为害怕“说错话”而战战兢兢。它的核心在于用好奇取代笃定。优秀的管理者会用询问、灵活性和始终如一的尊重来代替主观假设。





## 管理者 行动指南

### 在做决策前审视自身的主观假设

切勿凭借主观判断员工处境去分配机会。不要假设一位家长无法出差，或者一位初级员工还没准备好做汇报。应当公开、公平地向对方询问意向。

### 使用更具包容性的语言扩大参与度

微小的措辞改变能带来不同的效果。“什么支持能帮助你取得成功？”与“你能搞定这个吗？”给人的感受完全不同。包容性的语言能建立起心理安全感。

### 将灵活性融入团队日常规范

在跨地域和文化的亚太区团队中，灵活性是包容与沉默之间的关键平衡点。轮流调整会议时间，尊重宗教和文化传统，并避免只奖励在深夜保持在线的员工。

### 实践显性的“盟友行为”

互助同盟绝非流于形式的表面作秀，而是落地于日常的持续行动：在会议中纠正插话行为、把功劳归于点子提出者，并在偏见出现时予以发声维护。

## 管理者的 “应做”与“不做”

### 应该做

- 多提问，少臆断。
- 接纳多元沟通方式。
- 推行灵活机制，不贴负面标签。
- 主动邀请沉默的员工参与讨论。
- 尊重个体独特性，同时维系团队凝聚力。
- 敢于承认自己也在学习成长。

### 不该做

- 将“全员一致”等同于“公平公正”。
- 要求少数群体员工承担科普多元文化的全部工作。
- 重“表面在岗”、轻“实际成果”。
- 使用基于刻板印象的玩笑。
- 将多元、公平与包容（DEI）视作人力资源部门的职责。



根据德勤洞察（Deloitte Insights, 2016）的研究，包容型领导者始终如一地展现出公平、好奇以及对理解个体差异的承诺。在实践中，这种领导风格创造了一种强大的力量：在这样的团队中，人们可以将更少的精力浪费在伪装自己上，而将更多的精力投入到有价值的工作产出中。

未来亚太地区的领导力比拼，不在于管理者是否全知全能，而在于能否先倾听、再判断。



**Sonia Hillary**

Consultant - Solution,  
Innovation & Excellence,  
Human Dynamic APAC

#### References:

- McKinsey & Company. (2020). Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>
- Deloitte Insights. (2016). Six signature traits of inclusive leadership. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>



# 从盟友支持到日常行动

最近，我看了《穿普拉达的女王2》。在团队会议场景中，米兰达的秘书提醒她避免使用某些可能从 DEI（多元、平等与包容）角度被视为负面的词汇。这些场景引发了我的思考：这真的是职场沟通问题的正确方法吗？人们因为害怕冒犯他人，在用词、描述某些处境甚至提出问题变得过于小心翼翼。但在这种情况下，我们是在真正保护少数群体的权益，还是仅仅在配合公司的 DEI 政策？

包容性文化并非仅靠 DEI 政策就能建立。相反，它们是由持续不断的行动塑造出来的，使人们感到安全、被关注且被支持。盟友支持（Allyship）的三个阶段指出：第一阶段始于觉察（Awareness），即对自身偏见和特权的深度自省，并识别出团队或公司内存在的平等现象；第二阶段要求行动（Action），即利用我们拥有的平台为反对歧视而发声；三阶段是强化整合，将包容习惯融入日常生活，不断反思我们的行为与工作方式，以确保我们是主动且真诚地践行包容。在本文中，我将重点探讨第二阶段。

我们可以通过“3S”盟友模型在行动阶段开展工作。

## 发现时刻

### SEE the Moment

▶ 放慢节奏，留意日常生活中的排他现象：

- 是否有人在说话或做汇报时多次被打断，仿佛他/她的意见无关紧要？
- 是否有同事被忽视或被排除在对话之外？
- 是否有一些玩笑或评论引起了不适，哪怕对方并非故意？
- 是否对某人的照料家庭责任、性别、种族、背景或能力做出了主观假设？

## 有意发声

### SPEAK with Intention

及时干预，无论你的行动多么微小，它依然具有意义。

- ▶ 对打断他人的人发声：“我想他/她刚才还没说完，让我们先听他/她讲完。”
- ▶ 始终将每个人都纳入对话中，多询问：“你觉得呢？”
- ▶ 纠正那些做出假设的人，并鼓励他们去核实——如有疑问，务必澄清。

请记住，这并不是一种对抗性的方式，而是在发现排他行为时表现出坚定维护的态度。这能够建立起领导层的信任和情感安全感。

## 持续支持

### SUPPORT Consistently

持续展现支持，能够让盟友关系得到升华。

- ▶ 在适当的时候，公开给予他人赞许与肯定。
- ▶ 当你注意到潜在问题时，进行私下关怀与询问。
- ▶ 在对方不在场的场合，为他们发声和争取权益。
- ▶ 创造有利于保护家庭和身心健康的灵活性。

这些实践将推动盟友关系从流于符号或形式，演变成真正落地的制度和体系。

### Sharmini Karim

Direktur Pelaksana - Malaysia, Singapore, Australia & Selandia Baru





在经历了一周密集的会议、与客户和同事频繁的沟通互动后，什么能帮助你重新充电？

作为一个内向者，能让我恢复精力的方法就是拥有一些不被打扰的安静独处时光。而我的一个好朋友则完全相反，能够让她恢复精力的是社交。在与朋友一起聚餐、参加趣味活动或仅仅是身处人群之中后，她反而觉得神清气爽。这是她释放压力、放松身心的方式。

我们经常听到关于自我关怀的各种陈词滥调，例如多睡觉、休息一下、去度假、做运动、练习正念等。这些都是很好的建议，只是，休息与恢复是非常私人化的。

我们的性格特征、肩负的责任以及日常的需求，都在影响着我们的恢复方式。一位需要照顾年幼孩子或年迈父母的员工，可能仅仅想要一个不需要去解决别人需求、完全属于自己的时刻。而对于正在应对健康状况、慢性疲劳或他人看不见精力限制的人来说，他们可能需要在一整天中安排更频繁、更短暂的间歇，而不是连续开会或承受“必须随时在线”的压力。

这就是为什么通用的健康建议并不总是适用于每个人。在决定通过什么方式来帮助自己重新充电之前，更重要的是理解到底是什么在消耗你。一旦理清了这一点，我们的恢复就会变得更有针对性。

我们可以做出哪些改变？

# 休息

## 因人而异



**Xin Yuan Low**

Director - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

### 1 清晰地找出真正消耗你精力的痛点

桑德拉·道尔顿-史密斯博士 (Dr. Sandra Dalton-Smith) 在其著作《神圣的休息》中提出了一个很有帮助的提醒：休息的内涵远比睡眠更广泛。她的理论框架描述了不同形式的精力损耗，包括：身体、心理、情绪、社交、感官、创意和精神层面的疲劳。这解释了为什么有时候仅仅是“睡一觉”或“休息一下”并不能让我们感到精力恢复。例如，如果你休息后依然感到劳累，但工作已经开始让你觉得枯燥、重复或失去价值感，那么这种损耗可能属于精神层面的。你需要的可能不是更多的睡眠，而是花时间去重新寻找工作的意义、目标或背后的深层动力。

我们对精力的消耗点越清晰，就越能有针对性地去休整和复原。

### 2 觉察被负罪感支配的时刻

居家办公时，很多人会习惯性长时间在线、秒回消息，或者在已经筋疲力尽时仍然答应别人的要求，因为我们担心不这样做会影响别人对自己的看法。这种压力本身就极为消耗精力。在这种时刻，进行自我觉察往往是改变这一模式的第一步。然后温柔地问自己：“这真的是必不可少的，还是我是在回应内疚感？”有时，更健康的选择是允许自己暂时抽离、晚一点回复，或者仅仅是选择休息而无感自责或去寻找理由。

### 3 在疲劳积累之前，保护那些细碎的恢复时刻

恢复精力不一定非要大手笔。去度假固然有帮助，但真正能带来巨大改变的，往往是我们持续重复的微小习惯。在会议之间留出喘息的空间、在远离屏幕的地方吃午饭、出去散散步，或者设定一个更明确的下班关机时间，这些都有助于预防深度的精力透支。更重要的是，选择那些最适合你的方式。

### 4 如果你是管理者，留意你传递出的信号

职场文化往往是由日常的细微行为构成的。你可能仅仅因为深夜是自己工作效率最高的时间而发送邮件，但你的团队成员可能会将其解读为：“我也应该保持在线。”巧用邮件定时发送功能、坚守专注工作时段、以身作则树立健康的工作边界，这些细微举动带来的积极影响远超想象。

归根结底，精力恢复因人而异。精力耗竭的诱因往往隐蔽，有效的休整方式也各不相同。打造包容的职场环境，也意味着尊重每个人差异化的休息需求。

#### References:

• Dalton-Smith, S. (2017). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity. FaithWords.