



歸屬感， 身分認同 與 身心健康





個人效能

承擔的不只是工作

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

1

團隊效能

不預設立場的領導

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

2

組織效能

從盟友支持到日常行動

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

3

健康專欄

每個人的休息方式都不一樣

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

4

特別企劃

驕傲月結束之後，接下來呢.....

By Shalini Gunarajan – Senior Consultant, Human Dynamic Malaysia

5

IN
THIS
ISSUE:



承擔的 不只是工作



當一位員工走進會議室或參加團隊午餐時，他們會本能地先觀察什麼？對帶有少數身分認同的員工而言，那一眼往往會停在一個認知上：自己是「唯一的一位」。這種單獨身分有許多形式：可能是技術部門中唯一的女性、管理團隊中唯一的少數族群代表、正在努力適應僵化企業制度的神經多樣性員工，或是在快速成長的新創公司裡年紀最長的人。

從本性來說，人們在身邊有相似生活經驗或背景的人時，通常會感到比較自在。當缺少這種熟悉的連結時，少數身分員工便容易持續處於警戒狀態。他們的心思不再只是專注於工作，而是持續解讀群體互動、管理他人如何看待自己的差異，並在開口前小心修飾每一句話。這種內在過濾形成沉重且隱形的工作負荷，消耗他們原本用於實際工作表現的能量與創造力。

成為「唯一的一位」也會引發**聚光燈效應**：每一次成功都被放大檢視，每一次失誤亦然。LeanIn.Org 與 McKinsey & Company 的《Women in the Workplace》報告（2018）¹指出，處於單獨身分的員工比同儕受到更高度度的審視，他們的成功與失敗都被置於放大鏡下檢驗。

他們也更容易覺得，自己的行為會正面或負面地代表所有與自己相似的人，進而產生持續性的焦慮：一次錯誤可能被視為對其群體刻板印象的證明。單獨身分也會帶來**代表性負擔**：在多元、招募或文化相關討論中，這些員工經常被期待代表自己的身分發言，不論這是否屬於他們的專業領域，也不論他們個人是否感到自在。

為了因應這些層層疊加的壓力，許多少數身分員工會透過掩飾自我或語碼轉換，努力融入主流企業文化。調整行為特質、語言風格，甚至服裝選擇，或許能在短期內降低偏見帶來的風險，但長期代價相當可觀。McCluney 等人（2019）²發現，持續性的語碼轉換會消耗認知資源並阻礙工作表現。為了與同事表現出相似性，也會降低真實自我表達，並導致職業倦怠。



個人可以怎麼做



1. 有意識地進行語碼轉換

將語碼轉換視為一項有意識的專業選擇。清楚區分「職場角色」與「真實自我」的心理界線，有助於避免因長期掩飾而產生的情緒耗竭 (McCluney et al., 2019)²。當調整被用作可控的職涯工具，而不是每天都必須上演的表現，其消耗便會大幅降低。



2. 運用微介入，重新導引隱性偏見

面對隱性的微歧視時，少數身分員工的回應不只有沉默或直接對抗兩種選擇。Sue 等人 (2019)³ 提出「微介入」的概念，指的是經過拿捏、風險較低的回應方式，目的在於把認知負荷交還給說話者，同時不破壞專業互動的禮貌分寸。以下釐清式提問可作為參考：

- 「可以請你說明一下，你剛才那句話的意思嗎？」
- 「可以請問你是根據什麼而有這樣的假設嗎？」

這些問題能保護個人界線，邀請同事進一步反思，也避免少數身分員工獨自承擔整段互動的情緒成本。



3. 建立支持性的生態系

少數身分員工不應只依賴直屬團隊，因為團隊未必具備理解其日常經驗所需的特定視角。主動透過員工資源團體、跨部門導師或外部專業網絡建立連結，能帶來有意義的認同與支持。透過真實社群重新建立歸屬感，是緩衝因隱藏身分而產生倦怠最有效的方式之一 (Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024)⁴。



4. 卸下「代表他人」的負擔

處於單獨身分的專業人士必須有意識地提醒自己：自己並不是整個人口群體的發言人。他們的錯誤不代表整個社群，而他們的成功也完全屬於自己。Thompson 與 Sekaquaptewa (2002)⁵ 證實，當個人內化「自己代表所有與自己相似的人」這種信念時，單獨身分所造成的表現下降會更加惡化。當少數身分員工停止用整個群體的期待來衡量自己的每日表現時，便能釋放心理能量，專注於真正重要的工作。

總結

即使「成為唯一的一位」所帶來的隱性壓力可能削弱專業專注力，但當少數身分員工能夠選擇何時調整自己、建立面對偏見的界線，並放下代表整個人口群體的壓力時，就能透過保護心理能量來提升個人效能，進而擁有更清晰的思考與更穩定的續航力，發揮最佳表現。

References:

- Leanin.org and McKinsey & Company. (2018). Women in the Workplace 2018. <https://womenintheworkplace.com/2018>
- McCluney, C. L., Robotham, 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., Award, M. N., Glesner, E., Cofie, 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 concealable stigmatized identities. *PLOS ONE*, 19(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309697>
- 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

不預設立場的領導

主管安排了一通晚間電話會議，並假設「大家都可以參加」。

團隊主管遲疑是否要把高能见度專案交給一位職業媽媽，因為覺得「她已經有很多事要忙了」。

員工在會議中保持沉默，便被悄悄貼上「不投入」的標籤。

多年前，我剛大學畢業、正在面試工作時，曾說出一句完全符合「無意識偏見」定義的話：我假設那位主管是男性！當我被糾正時，我對自己感到非常震驚：我為什麼會有這樣的假設？那次經驗成為一個轉捩點，帶給我重新塑造觀點的重要洞察。

這些時刻通常並不是出於惡意。它們可能來自體貼、偏見或假設，而這些看不見的自動導航設定，往往會默默定調職場文化。

在今日的亞太職場中，一個專案團隊可能同時包含五個世代、多種語言、混合辦公安排、照顧者、外派人員、神經多樣性員工、

不同性別，以及來自截然不同文化脈絡的同事。多元已經在場；包容則取決於是否讓每個人都被邀請進入對話。

管理者太常以看不見的捷徑進行領導：對可投入時間、溝通風格、企圖心、家庭責任、是否「最敢發言」，甚至何謂「專業」做出假設。這些假設會悄悄影響機會、信任與績效。

McKinsey & Company (2020)¹ 的研究發現，84%的員工表示曾在職場經歷微歧視；而感受到被包容的員工，在工作中的投入度與承諾感也顯著更高。

包容型領導並不是要背熟完美用語，也不是因害怕「說錯話」而小心翼翼地領導。它的核心是以好奇取代篤定。好的管理者會用提問、彈性與持續尊重，取代未經檢視的假設。





行動指南 管理者

做決策前先檢視假設

避免根據自以為的個人限制來分配機會。與其假設為人父母者無法出差，或年資較淺的員工還沒準備好上台簡報，不如以開放且公平的方式詢問。

使用能擴大參與的語言

細微的語言調整很重要。「你需要哪些支持才能成功？」和「你應付得來嗎？」帶來的感受截然不同。包容性語言能創造心理安全感，而不會讓對話變得像臨床問診或過度謹慎。

將彈性納入團隊規範

在橫跨不同地區與文化的亞太團隊中，彈性常常是包容與沉默疏離之間的關鍵差異。輪替會議時間、尊重宗教與文化節日，並避免只獎勵深夜仍在線上、最容易被看見的人。

實踐可被看見的盟友行動

盟友支持不是瀟灑企業彩紙的表演劇場。它是簡單且持續的行動：在會議中修正打斷他人的情況、正確歸功於提出想法的人，並在偏見出現時說出來。

管理者的 DO'S & DON'TS

DO

- 先詢問，而不是先假設。
- 鼓勵多元的溝通風格。
- 將彈性視為常態，而非帶有污名的例外。
- 邀請較少發言的人加入討論。
- 欣賞每個人的獨特性，同時也讓人感受到社群連結。
- 承認自己仍在學習。

DON'T

- 把「一視同仁」誤認為公平。
- 期待員工負責教育所有其他人。
- 獎勵出勤假象，而不是工作成果。
- 使用建立在刻板印象上的幽默。
- 把 DEI 視為只有 HR 才需要負責的事。



Deloitte Insights (2016)² 指出，包容型領導者會持續展現公平、好奇心，以及理解個體差異的承諾。在實務上，這樣的領導風格能創造一種強大的團隊狀態：人們花更少力氣掩飾自己是誰，並能把更多能量投入有意義的貢獻。

亞太地區未來的領導力，不會屬於那些擁有所有答案的管理者，而會屬於願意在貼標籤之前先聆聽的人。



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>



從盟友支持到 日常行動

最近，我看了《穿著 Prada 的惡魔 2》。在團隊會議的場景中，Miranda 的秘書提醒她避免使用某些從 DEI 角度可能被負面解讀的字詞。那些場景讓我一直思考：這真的在職場中討論事情的正確方式嗎？人們因為害怕冒犯他人，而對使用字詞、描述情境，甚至提出問題都變得過度謹慎。但這麼做，真的在保護少數群體的權益嗎？還是只是為 DEI 政策「打勾交差」？

包容文化並不只是靠 DEI 政策建立起來的。相反地，它來自持續一致的行動，讓人們感到安全、被看見，並獲得支持。盟友支持的三個階段指出，第一階段始於覺察：深刻覺察自身偏見與特權，並辨識群體或公司中存在的平等；第二階段是行動：運用自己擁有的平台，為反對歧視發聲；第三階段則是將包容習慣整合進日常生活，持續反思我們的行動與職場實務，以確保自己正在積極且真誠地實踐包容。本文將聚焦於第二階段。

我們可以透過「3S」盟友支持模型，推動行動階段。

看見當下

► 放慢腳步，留意日常情境中的排除現象：

- ◎ 是否有人在發言或簡報時一再被打斷，彷彿他的意見並不重要？
- ◎ 是否有同事被忽略，或被排除在對話之外？
- ◎ 即使並非出於惡意，玩笑或評論是否讓人感到不舒服？
- ◎ 是否有人基於他人的照顧責任、性別、族群、背景或能力做出假設？

有意識地發聲

介入行動不論多小，都很重要。

- 面對打斷他人的人，可以說：「我覺得他／她剛剛還沒說完，我們先聽他／她說完。」
- 在對話中始終納入每個人，並詢問：「你怎麼看？」
- 修正正在做出假設的人，並鼓勵他們確認；有疑問時，永遠先釐清。

請記得，這不是一種對抗式做法，而是在注意到排除行為時，採取堅定而清楚的回應。這有助於建立領導信任與情緒安全感。

持續支持

當支持能被持續展現時，盟友支持便會更有力量。

- 在該被看見時，公開肯定他人的貢獻。
- 當你注意到可能的問題時，私下關心對方。
- 在對方不在場的平台或場合中，為他們倡議。
- 創造能保護家庭與身心健康的彈性安排。

這些實踐能讓盟友支持不只停留在象徵或理念，而是進一步落實為實際制度。

Sharmini Karim

Direktur Pelaksana – Malaysia, Singapore, Australia & Selandia Baru





在經歷一週不停歇的會議、頻繁與客戶及同事互動之後，什麼能幫助你恢復能量？

以我自己這個內向者來說，最能讓我恢復的方式，就是擁有一段不被打擾的安靜獨處時間。我的一位好友則完全相反。能讓她恢復能量的是連結。和朋友一起吃飯、參加有趣的活動，或只是被人群圍繞，都會讓她感到更有精神。那是她釋放緊繃、讓自己變輕鬆的方式。

我們常聽到熟悉的自我照顧建議，例如多睡一點、休息一下、去度假、運動、練習正念等等。這些都是很好的建議。只是，休息與復原其實非常個人化。

我們的個性、責任與每日需求，都會影響復原的樣貌。正在照顧年幼子女或年邁父母的人，可能只想要一段不用處理別人需求的時間。正在管理健康狀況、慢性疲勞，或外人看不見的能量限制者，可能需要的是一天中更頻繁、較短的休息，而不是一場接一場的會議，或承受「隨時都要聯絡得到」的壓力。

這也是為什麼通用型的健康建議，不一定對每個人都貼切。在決定什麼能幫助自己恢復能量之前，更重要的也許是先了解：究竟是什麼正在消耗你。一旦我們理解這件事，復原就會變得更有意識、更有方向。

那麼，我們可以做出哪些不同的選擇？

每個人的 休息方式 都不一樣



Xin Yuan Low

Director - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

1 更清楚辨識真正消耗你的原因

Saundra Dalton-Smith 醫師在其著作《Sacred Rest》¹中提醒我們，休息遠不只是睡眠而已。她的架構描述了不同形式的耗竭，包括身體、心理、情緒、社交、感官、創造力與靈性疲勞，這也解釋了為什麼單純「休息一下」並不一定能讓我們真正恢復。例如，如果你休息後仍感到疲憊，而你的工作開始變得空洞、重複，或與你重視的事物失去連結，那麼你的耗竭可能不是身體層面，而是靈性層面。你需要的也許不是更多睡眠，而是花時間重新連結意義、目的，或自己從事這份工作的更大「為什麼」。

我們越清楚自己被什麼消耗，就越能有意識地復原。

2 當愧疚感接管時，先覺察自己

我們很多人在居家辦公時會在線上待得更久、立即回覆訊息，或即使已經很疲憊仍答應更多事情，因為我們擔心別人會怎麼看。這種壓力本身也會令人耗竭。在那些時刻覺察自己，通常就是改變模式的第一步。接著，溫柔地問自己：這真的有必要嗎？還是我只是在回應愧疚感？有時候，更健康的選擇是允許自己暫時離開、晚點回覆，或單純選擇休息，而不需要為此辯解。

3 在耗竭累積前，先保護小型復原時刻

復原不一定要很盛大。度假或許有幫助，但真正帶來更大差異的，往往是我們持續重複的小習慣。在會議之間創造喘息空間、午餐時離開螢幕、出門短暫散步，或設定更清楚的下線時間，都能幫助預防更深層的耗竭。更重要的是，選擇那些真正適合你的方式。

4 如果你帶領他人，請留意自己傳遞的訊息

職場文化往往是由日常小行為逐漸堆疊而成。你可能只是因為自己在深夜工作最有效率，所以在深夜寄出電子郵件，但你的團隊可能會解讀為：「我也應該在線上。」像是使用「排程寄送」、保護專注時間，或公開示範健康界線等小習慣，可能比我們想像中更有影響力。

说到底，復原是很個人化的。消耗我們的事物不一定顯而易見，而幫助我們恢復能量的方式，也不會對每個人都長得一樣。也許，打造更包容的職場，其中一部分正是為這些差異多留一點空間。

References:

¹ Dalton-Smith, S. (2017). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity, Faith & Words.



同志驕傲月結束之後

接下來呢.....



驕傲月往往帶來許多看得見的支持行動：彩虹標誌、內部活動、社群貼文，以及慶祝活動。這些努力很重要，因為它們有助於提升覺察與能見度。但在驕傲月結束後，組織應該誠實地問自己一個問題：接下來會發生什麼？

在許多組織中，DEI 相關行動往往只在特定倡議月期間變得比較活躍。但可持續的多元、公平與包容，不只是慶祝或象徵性支持。真正的包容反映在每一天的職場經驗中：員工是否感到被尊重、具備心理安全感、被聽見，並能以真實的自己被接納。

根據我們與領導者和組織合作的經驗，DEI 成熟度較高的公司，通常會將包容視為文化建立的一部分，而不只是 HR 倡議或年度活動。它會成為領導行為、溝通方式、決策過程與人才實務的一部分。

舉例來說，組織可能會在驕傲月慶祝 LGBTQ+ 員工，但可持續的包容也意味著全年都要更深入檢視政策、招募實務、領導代表性、員工福利與職場文化。領導者也需要具備能力與信心，以尊重且有人味的方式處理不舒服的對話、無意識偏見與微歧視。

另一個重要觀點是：包容工作不一定總是高度可見。有時，它體現在更小的日常時刻中。誰獲得了機會？誰的意見在會議中被聽見？員工是否能夠坦率發言，而不害怕被評判？人們是否覺得自己必須隱藏某些部分，才能融入其中？

今日的員工越來越關注這些事情。他們不只看組織對外說了什麼，也會觀察內部文化是否真的與這些訊息一致。當包容被持續實踐時，員工更有可能感受到信任、歸屬感、投入感，以及與組織之間的連結。

驕傲月可以是一個有意義的起點。但長期包容，是在活動結束後的月份裡建立起來的。可持續的 DEI 需要持續努力、領導者承擔責任，並願意超越象徵性姿態，推動真正的文化改變。

反思問題

- 在倡議活動結束後，你的組織有哪些包容行動會持續進行？
- 來自多元背景的員工，是否全年都能感受到心理安全感？
- 組織如何鼓勵領導者展現包容行為，或讓其對此負責？
- DEI 是日常職場文化的一部分，還是主要只在特殊活動與慶祝場合中被看見？



Shalini Gunarajan

Senior Consultant,
Human Dynamic
Malaysia