



Số 263 – Tháng 06, 2026

# THUỘC VỀ CÁ TÍNH & HẠNH PHÚC





## HIỆU SUẤT CÁ NHÂN

### Gánh Vác Hơn Công Việc

Ho Sheau Huey – Chuyên gia Tư vấn – Giải pháp, Đổi mới & Xuất sắc,  
Human Dynamic APAC

1

## HIỆU QUẢ ĐỘI NHÓM

### Lãnh Đạo Không Suy Đoán

Sonia Hillary – Chuyên gia Tư vấn – Giải pháp, Đổi mới & Xuất sắc,  
Human Dynamic APAC

2

## HIỆU QUẢ TỔ CHỨC

### Từ Ủng Hộ đến Hành Động Mỗi Ngày

Sharmini Karim – Giám Đốc Điều Hành – Malaysia, Singapore, Australia &  
New Zealand

3

## GÓC SỨC KHỎE & HẠNH PHÚC

### Nghỉ Ngơi với Mỗi Người Có Ý Nghĩa Khác Nhau

Xin Yuan Low – Giám Đốc – Giải pháp, Đổi mới & Xuất sắc,  
Human Dynamic APAC

4

## CHUYÊN MỤC ĐẶC BIỆT

### Điều Gì Xây Ra Sau Tháng Tự Hào...

Shalini Gunarajan – Chuyên gia Tư vấn Cấp cao, Human Dynamic Malaysia

5

TRONG  
SỐ  
NÀY:



# Gánh vác

## NHIỀU HƠN CÔNG VIỆC



Khi một nhân viên bước vào phòng họp hoặc ăn trưa cùng team, họ sẽ theo bản năng tìm kiếm điều gì? Đối với những nhân viên thuộc nhóm thiểu số, cái nhìn đó thường kết thúc bằng nhận thức rằng họ là "người duy nhất". Tình trạng đơn độc này thể hiện dưới nhiều hình thức, là nữ duy nhất trong bộ phận kỹ thuật; đại diện duy nhất của một nhóm thiểu số trong ban điều hành; là một nhân viên có sự khác biệt về thần kinh đang cố gắng thích nghi với cấu trúc doanh nghiệp cứng nhắc; hay người lớn tuổi nhất trong một công ty khởi nghiệp năng động.

Theo bản năng, con người thường thấy thoải mái hơn khi ở cạnh những người có cùng hoàn cảnh và trải nghiệm sống. Sự thiếu kết nối quen thuộc đó khiến nhân viên thuộc nhóm thiểu số luôn trong trạng thái cảnh giác. They vì tập trung vào công việc, tâm trí họ liên tục phân tích các tương tác trong team, quản lý cách người khác nhìn nhận những khác biệt của mình, và cân trọng từng lời nói trước khi lên tiếng. Quá trình tự điều chỉnh này tạo ra một khối lượng công việc vô hình nặng nề, làm tiêu hao năng lượng và khả năng sáng tạo cần thiết để họ thực hiện tốt vai trò thực sự của mình.

Việc là người "duy nhất" cũng tạo ra hiệu ứng **tâm điểm chủ ý**, khi mọi thành công đều bị soi xét kỹ lưỡng, và thất bại cũng vậy. Báo cáo "Phụ nữ tại nơi làm việc" của LeanIn.Org và McKinsey (2018)<sup>1</sup> ghi nhận rằng

những nhân viên đơn độc bị soi xét kỹ hơn so với những đồng nghiệp khác, thành công lẫn thất bại của họ đều bị đặt dưới kính hiển vi. Họ cũng có xu hướng cảm thấy hành động của mình sẽ phản ánh tích cực hoặc tiêu cực lên tất cả những người giống họ, từ đó tạo ra nỗi lo thường trực rằng chỉ một sai lầm cũng sẽ bị xem là sự xác nhận cho những định kiến về nhóm của họ. Vị thế đơn độc này cũng tạo ra một **gánh nặng về sự đại diện**: trong các cuộc thảo luận về đa dạng, tuyển dụng, hoặc các vấn đề về văn hóa, những nhân sự này thường được kỳ vọng sẽ lên tiếng cho bản sắc của họ, bất kể là về chuyên môn hay những tiện nghi riêng tư của họ.

Để quản lý những áp lực chồng chất này, nhiều nhân viên thuộc nhóm thiểu số lựa chọn che giấu bản sắc hoặc chuyển đổi ngôn ngữ để hòa nhập với văn hóa phổ biến trong doanh nghiệp. Mặc dù việc điều chỉnh hành vi, phong cách ngôn ngữ, hoặc thậm chí lựa chọn trang phục có thể mang lại sự bảo vệ tạm thời trước những thiên kiến, nhưng cái giá phải trả về lâu dài là rất lớn. Nghiên cứu của McCluney và cộng sự (2019)<sup>2</sup> cho thấy việc liên tục thực hiện chuyển đổi ngôn ngữ làm cạn kiệt nguồn lực nhận thức và cản trở hiệu suất. Việc cố gắng thể hiện sự tương đồng với đồng nghiệp cũng làm giảm khả năng thể hiện bản thân một cách chân thực và góp phần dẫn đến tình trạng kiệt sức.



## Cá Nhân Có Thể Làm Gì



### 1. Chuyển đổi ngôn ngữ có chủ đích.

Coi việc chuyển đổi ngôn ngữ như một lựa chọn chuyên nghiệp có chủ đích. Duy trì ranh giới tinh thần rõ ràng giữa hình ảnh chuyên nghiệp và con người thật của mình sẽ ngăn ngừa sự kiệt quệ về cảm xúc do phải liên tục che giấu bản thân (McCluney và cộng sự, 2019)<sup>2</sup>. Khi sự thích ứng được sử dụng như một công cụ nghề nghiệp có kiểm soát chứ không phải là một hoạt động hằng ngày, những tác động tiêu cực của nó sẽ giảm đi đáng kể.



### 2. Thực hiện những can thiệp nhỏ để điều chỉnh định kiến thái tinh tế

Khi đối mặt với thiên kiến ngầm, phản ứng của nhân viên thiếu số không chỉ giới hạn ở việc im lặng hoặc đối đầu trực diện. Sue và cộng sự (2019)<sup>3</sup> đã giới thiệu khái niệm can thiệp vi mô, các phản hồi được điều chỉnh, rủi ro thấp được đưa ra để trả lại gánh nặng nhận thức cho người nói mà vẫn chuyên nghiệp. Những câu hỏi làm rõ dưới đây là ví dụ cho cách tiếp cận này:

- "Bạn có thể giúp tôi hiểu ý của bạn muốn nói gì trong nhận xét vừa rồi không?"
- "Tôi có thể hỏi điều gì đã dẫn đến giá định độ của bạn không?"

Những câu hỏi này bảo vệ ranh giới cá nhân, khuyến khích đồng nghiệp tự suy ngẫm, đồng thời giúp nhân viên thiếu số không phải một mình gánh chịu toàn bộ tổn thương cảm xúc từ những tương tác đó.



### 3. Xây dựng một hệ sinh thái hỗ trợ

Nhân viên thuộc nhóm thiểu số không nên chỉ dựa vào team trực tiếp của mình, bởi những người xung quanh có thể thiếu góc nhìn để có thể thấu hiểu những trải nghiệm hằng ngày của họ. Việc chủ động xây dựng kết nối chuyên nghiệp từ bên ngoài mang lại những hỗ trợ có ý nghĩa. Khôi phục cảm giác thuộc về thông qua cộng đồng chân chính là một trong những biện pháp hiệu quả nhất để chống lại sự kiệt sức do việc che giấu bản sắc cá nhân gây ra (Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024)<sup>4</sup>.



### 4. Gỡ bỏ gánh nặng đại diện

Người đi làm trong vị thế đơn độc cần chủ động nhắc nhở bản thân rằng họ không phải là người phát ngôn cho toàn bộ một nhóm người. Sai lầm của họ không định nghĩa cộng đồng của họ, và những thành công của họ hoàn toàn là thành quả của chính họ. Thompson và Sekaquaptewa (2002)<sup>5</sup> chỉ ra rằng giảm hiệu suất liên quan đến vị thế đơn độc sẽ nghiêm trọng hơn khi cá nhân tin rằng mình đang đại diện cho tất cả những người giống mình. Khi nhân viên thuộc nhóm thiểu số ngừng đánh giá hiệu suất làm việc hằng ngày của mình dựa trên kỳ vọng nhóm, họ sẽ giải phóng năng lượng tinh thần để tập trung cho những công việc thực sự quan trọng.



## Tổng kết

Mặc dù áp lực vô hình của việc là "người duy nhất" có thể làm giảm tập trung, nhưng khi nhân viên thiểu số chủ động lựa chọn khi nào nên thích nghi, thiết lập ranh giới trước những thiên kiến và giải tỏa áp lực phải đại diện cho cả một nhóm người, họ có thể nâng cao hiệu quả cá nhân bằng cách bảo vệ năng lượng tinh thần của mình. Điều đó giúp họ duy trì sự minh mẫn và bền bỉ cần thiết để phát huy hết năng lực của mình.

#### References:

- Laxminigam and McKinney & 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>
- Sun, D. W., Alkaidi, S., Awad, M. N., Glassey, E., Calle, 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/amp0000291>
- 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.0309687>
- 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/10.1111/1530-2415.2002.00037.x>



**Sheau Huey Ho**

Chuyên gia Tư vấn -  
Giải pháp, Đổi mới & Kết nối,  
Human Dynamic APAC



IDEAS

LEAD

SKILLS

# LÃNH ĐẠO KHÔNG SUY ĐOÁN

Một quản lý lên lịch cuộc gọi và tối muộn và nghĩ rằng “mọi người đều có thể làm vậy”

Một trưởng nhóm ngần ngại khi giao dự án có cường độ hiện diện cao cho nhân viên đã làm mẹ vì “cô ấy đã có nhiều thứ phải xử lý”

Một nhân viên im lặng trong cuộc họp và bị dán nhãn là không gắn kết.

Nhiều năm trước, khi tôi vừa tốt nghiệp và đi phỏng vấn xin việc, tôi đã có một nhận định hoàn toàn thể hiện định kiến vô thức – tôi cho rằng quản lý là nam giới. Khi được chẩn chính, tôi hoàn toàn sốc về bản thân! Tại sao tôi lại có thể suy đoán như vậy?... Trải nghiệm đó đã trở thành bước ngoặt, cho tôi những góc nhìn để định hình quan điểm của mình.

Những khoảnh khắc này thường không xuất phát từ ý đồ xấu. Chúng có thể xuất phát từ suy nghĩ, định kiến và những suy đoán, những điều vô hình tạo nên văn hóa nơi làm việc.

Trong môi trường làm việc ở Châu Á Thái Bình Dương hiện nay, một nhóm dự án có thể gồm 5 thế hệ, đa ngôn ngữ, lịch làm việc hybrid, người chăm sóc gia đình, người nước ngoài, nhân viên có sự khác biệt về thần kinh,

đa dạng giới, và các đồng nghiệp từ những nền văn hóa khác nhau. Đa dạng luôn hiện hữu. Hòa nhập là liệu mọi người có được mời tham gia vào cuộc trò chuyện hay không.

Rất thường xuyên, các nhà quản lý dẫn dắt đội ngũ bằng những lối tắt vô hình: giả định về mức độ sẵn sàng làm việc, phong cách giao tiếp, tham vọng, trách nhiệm gia đình, việc ai là người “gây chú ý nhất”, hoặc thậm chí là khái niệm về “chuyên nghiệp”. Những giả định này có thể âm thầm tác động đến cơ hội, lòng tin và hiệu suất làm việc. Nghiên cứu của McKinsey & Company (2020)<sup>1</sup> chỉ ra rằng có đến 84% nhân viên cho biết họ từng trải qua các hành vi công kích (microaggressions) tại nơi làm việc, trong khi những nhân viên cảm thấy được hòa nhập lại có mức độ gắn kết và cống hiến cao hơn rõ rệt.

Lãnh đạo hòa nhập (inclusive leadership) không phải là việc ghi nhớ máy móc những thuật ngữ chuẩn chỉnh hay lãnh đạo trong nỗi sợ “nói sai lời”. Cốt lõi của nó là đặt sự hiểu lý lên trên sự định kiến. Một quản lý giỏi sẽ thay thế những giả định bằng cách đặt câu hỏi, sự linh hoạt và thái độ tôn trọng nhất quán với mọi người.



CẨM NANG  
CHO QUẢN LÝ

## KIỂM TRA SUY ĐOÁN TRƯỚC KHI RA QUYẾT ĐỊNH

Tránh phân bổ cơ hội dựa trên những rào cản cá nhân mà bạn suy đoán. Thay vì mặc định rằng một nhân viên có con nhỏ sẽ không thể đi công tác, hoặc một nhân viên còn ít kinh nghiệm chưa sẵn sàng thuyết trình, hãy trao đổi một cách cởi mở và công bằng để họ tự đưa ra quyết định.

## SỬ DỤNG NGÔN NGỮ KHUYẾN KHÍCH SỰ THAM GIA

Những thay đổi nhỏ luôn tạo nên khác biệt lớn. Câu hỏi "Bạn cần sự hỗ trợ nào để có thể thành công?" mang lại cảm nhận rất khác so với "Bạn có làm được việc này không?" Ngôn từ hòa nhập sẽ tạo ra cảm giác an toàn về tâm lý mà không biến các cuộc hội thoại trở nên quá cứng nhắc hay dễ chùng.

## ĐƯA SỰ LINH HOẠT VÀO CHUẨN MỰC ĐỘI NGŨ

Đối với các đội ngũ trong khu vực APAC trải dài trên nhiều múi giờ và nền văn hóa khác nhau, sự linh hoạt chính là yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa hòa nhập và mất kết nối trong im lặng. Hãy luân phiên thời gian họp, tôn trọng các ngày lễ tôn giáo và văn hóa, đồng thời tránh việc chỉ khen thưởng những người thường xuyên trực tuyến vào đêm muộn.

## ĐƯA SỰ LINH HOẠT VÀO CHUẨN MỰC ĐỘI NGŨ

Vai trò đồng minh không phải là một vở diễn hình thức được tô điểm bằng những lời lẽ hào nhoáng của doanh nghiệp. Đó là những hành động giản đơn, nhất quán: điều chỉnh khi có người bị ngắt lời trong cuộc họp, ghi nhận chính xác chủ nhân của các ý tưởng, và lên tiếng khi xuất hiện định kiến.

NÊN & KHÔNG NÊN  
CHO QUẢN LÝ

## NÊN

- Hỏi rõ thay vì tự giả định.
- Khuyến khích đa dạng phong cách giao tiếp.
- Bình thường hóa sự linh hoạt mà không có sự kỳ thị.
- Mời gọi những tiếng nói trầm lặng hơn tham gia thảo luận.
- Tôn trọng nét riêng nhưng vẫn cảm nhận được sự gắn kết với tập thể.
- Thừa nhận khi bản thân vẫn đang học hỏi.

## KHÔNG NÊN

- Confuse sameness with fairness.
- Expect employees to educate everyone else.
- Reward presenteeism over outcomes.
- Use humour that relies on stereotypes.
- Treat DEI as an HR-only responsibility.



Theo Deloitte Insights (2016)<sup>2</sup>, các nhà lãnh đạo hòa nhập luôn thể hiện sự công bằng, lòng hiếu kỳ và cam kết thấu hiểu sự khác biệt của từng cá nhân. Trong thực tế, phong cách lãnh đạo đó tạo nên một sức mạnh to lớn: những đội ngũ nơi mọi người bớt tiêu tốn năng lượng để che giấu con người thật của mình, và dành nhiều năng lượng hơn để đóng góp một cách ý nghĩa.

Tương lai của năng lực lãnh đạo tại khu vực APAC (Châu Á - Thái Bình Dương) sẽ không thuộc về những nhà quản lý luôn có sẵn mọi câu trả lời. Nó sẽ thuộc về những người sẵn sàng lắng nghe trước khi dẫn dắt.

**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>



# FROM ALLYSHIP TO *Everyday Action*

Recently, I watched *Devil Wears Prada 2*. In the team meeting scenes, Miranda's secretary reminded her to refrain from using certain words that may be perceived negatively from a DEI perspective. Those scenes kept me thinking, is that the right approach to discuss matters at work? Where people become overly cautious about using words, or describing certain situations, or even raising issues, for fear that they might offend others. But in doing so, are we really protecting the rights of the minority groups, or are we "ticking the box" for DEI policies?

Inclusive cultures are not built merely through DEI policies. Instead, they result from consistent actions that make people feel safe, seen, and supported. The three phases of allyship outline that the first stage begins with awareness: a deep sense of self-awareness of our own biases and privileges and to recognize the inequalities that are present within the group or company; the second stage calls for action: using the platform we have to speak up against the discrimination and the third stage strengthens integration of inclusion habits into daily life, reflecting on our actions, workplace practices to ensure we are actively and genuinely inclusive. I will focus on the second stage in this article.

We can work on the action stage through the "3S" allyship model.

## SEE

### the Moment

- ▶ Slow down, take notice of exclusion in everyday situations:
  - ⦿ Is someone repeatedly interrupted while speaking or presenting, as if his/her opinion does not matter?
  - ⦿ Is a colleague being ignored or left out of the conversation?
- Are jokes or comments
  - ⦿ creating discomfort, even if unintentionally?
- Are assumptions being made
  - ⦿ about someone's caregiving responsibilities, gender, ethnicity, background, or abilities?

## SPEAK

### with Intention

- Intervene, no matter how small your action may be, it still matters.
  - ▶ Speak against the person interrupting, "I think he/she was still speaking, let's hear him/her out."
  - ▶ Always include everyone in the conversation, ask "What do you think?"
  - ▶ Correct those making assumptions and encourage them to check, when in doubt, always clarify.
- Remember, this is not a confrontational approach. It is being assertive when you notice any exclusion behaviors. This builds leadership trust and emotional safety.

## SUPPORT

### Consistently

- Allyship is enhanced when support is consistently demonstrated.
  - ▶ Where it is due, credit people publicly.
  - ▶ When you notice a potential problem, check in privately.
  - ▶ Advocate for them at platforms/avenues they are absent from.
  - ▶ Create flexibility that protects family and wellbeing.
- These practices will move allyship from only symbols or ideas into actual systems.**

#### Sharmini Karim

Direktur Pelaksana – Malaysia, Singapore, Australia & Selandia Baru





After a week of non-stop meetings, frequent interactions with clients and colleagues, what helps you recharge?

As an introvert myself, what restores me is simply having some quiet time alone without any interruption. A close friend of mine is the complete opposite. What helps her is connection. She would feel much energized after sharing a meal with friends, joining fun activities, or simply being surrounded by people. That's how she lets go of tension and feels lighter.

We often hear familiar suggestions for self-care such as getting more sleep, taking a break, going on holiday, exercising, practising mindfulness etc. They are all great tips. It's just that rest and recovery are deeply personal.

Our personalities, responsibilities, and daily demands all influence what recovery looks like. A parent caring for young children or ageing parents may just want a moment where they are not solving someone else's needs. Someone who is managing a health condition, chronic fatigue, or energy limitations that others may not see, may need more frequent, shorter breaks throughout the day, rather than back-to-back meetings or the pressure of being "constantly reachable".

That is why generic wellness advice does not always feel relevant to everyone. Before deciding what helps you recharge, it may be more important to understand what has actually been draining you. Once we understand that, recovery becomes much more intentional.

So, what can we do differently?

## 1 Be clearer about what is actually draining you

Dr. Sandra Dalton-Smith, in her book *Sacred Rest*<sup>1</sup>, offers a helpful reminder that rest is much broader than sleep alone. Her framework describes different forms of depletion, including physical, mental, emotional, social, sensory, creative, and spiritual fatigue, which explains why simply "taking a break" does not always leave us feeling restored. For example, if you feel tired even after resting, but your work has started to feel empty, repetitive, or disconnected from what matters to you, the depletion may be spiritual rather than physical. What you may need is not more sleep, but time to reconnect with meaning, purpose, or the bigger "why" behind what you do.

The clearer we are about what is draining us, the better we can recover intentionally.

## 2 Catch yourself when guilt takes over

Many of us stay online longer while working from home, reply to messages immediately, or say yes when we are already drained because we worry about how it might look to others. This kind of pressure can be exhausting in its own way. Catching yourself in those moments is often the first step towards changing the pattern. Then gently ask yourself: Is this truly necessary, or am I responding to guilt? Sometimes the healthier choice is giving yourself permission to step away, reply later, or simply choose rest without needing to justify it.

## 3 Protect small recovery moments before exhaustion builds up

Recovery does not always need to be big. Going on a holiday might help, but what often makes the bigger difference are the smaller habits we repeat consistently. Creating breathing space between meetings, taking lunch away from your screen, stepping out for a short walk, or setting a clearer log-off time can help prevent deeper depletion. What's more important is to choose those that work for you.

## 4 If you lead others, be mindful of the signals you send

Workplace culture is often built up by small everyday behaviours. You may send emails late at night simply because that's when you work best, but your team may read that as, "I should be online too." Small habits like using "schedule send," protecting focus time, or openly modelling healthy boundaries can make a bigger difference than we realise.

At the heart of it, recovery is personal. What drains us is not always obvious, and what helps us recharge will not look the same for everyone. Perhaps part of building a more inclusive workplace is making a little more room for those differences.

### References:

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

# REST

LOOKS DIFFERENT  
FOR EVERYONE



**Xin Yuan Low**

Director - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

# What Happens After

## Pride Month Ends...



Pride Month often brings many visible gestures of support: rainbow logos, internal campaigns, social media posts, and celebration events. These efforts are important because they help create awareness and visibility. But after Pride Month ends, organizations should ask themselves an honest question: What happens next?

In many organizations, DEI efforts become more active only during certain awareness months. But sustainable diversity, equity, and inclusion is not only about celebrations or symbolic support. Real inclusion is reflected in everyday workplace experience whether employees feel respected, psychologically safe, heard, and accepted for who they are.

From our experience working with leaders and organizations, companies with stronger DEI maturity usually treat inclusion as part of culture-building, not only as an HR initiative or yearly campaign. It becomes part of leadership behaviour, communication, decision-making, and people practices.

For example, organizations may celebrate LGBTQ+ employees during Pride Month, but sustainable inclusion also means looking deeper into policies, hiring practices, leadership representation, employee benefits, and workplace culture

throughout the year. Leaders also need the capability and confidence to manage uncomfortable conversations, unconscious bias, and microaggressions in a respectful and human way.

Another important point is this, inclusion work is not always highly visible. Sometimes, it can be seen in smaller daily moments. Who gets opportunities? Whose opinions are listened to during meetings? Can employees speak openly without fear of judgement? Do people feel they need to hide certain parts of themselves to fit in?

Today's employees are paying closer attention to these things. They are not only looking at what organizations say externally, but also whether the internal culture truly matches those messages. When inclusion is practised consistently, employees are more likely to feel trust, belonging, engagement, and connection to the organization.

Pride Month can be a meaningful starting point. But long-term inclusion is built in the months after the campaigns are over. Sustainable DEI requires continuous effort, leadership ownership, and willingness to move beyond symbolic gestures into real cultural change.

### Reflectio

- What inclusion efforts continue in your organization after awareness campaigns end?
- Do employees from diverse backgrounds feel psychologically safe throughout the year?
- How are leaders being encouraged or held accountable for inclusive behaviour?
- Is DEI part of everyday workplace culture, or mostly visible during special events and celebrations?



**Shalini Gunarajan**

Senior Consultant,  
Human Dynamic  
Malaysia