

COME RENDERE LE RIUNIONI PIÙ EQUE E INCLUSIVE





"In una riunione con dodici partecipanti, in media solo quattro pensano di essere ascoltati", afferma [Keith Ferrazzi](#), autore di bestseller nella classifica del New York Times. Questa dovrebbe essere una preoccupazione per qualsiasi team leader.¹

Se i due terzi dei partecipanti alla riunione pensano di non essere ascoltati, esiteranno a esprimere le proprie opinioni, sollevare obiezioni legittime o condividere nuove idee. Significa che alcune grandi idee potrebbero restare inesprese. Significa che la maggior parte delle persone alle riunioni si sente ignorata o sottovalutata. Ciò non giova né alle aziende né ai dipendenti.

D'altra parte, un'azienda in cui tutti si sentono coinvolti e hanno la possibilità di dire la propria durante le riunioni è una realtà in cui le idee possono maturare e promuovere l'innovazione.

In che modo le aziende possono realizzare una cultura delle riunioni inclusiva in un ambiente ibrido, che comprende quindi partecipanti in loco e da remoto?

"L'equità nelle riunioni comporta l'uso di strumenti comportamentali interpersonali per consentire la piena fruizione della riunione da parte di tutti i partecipanti e del leader, nonché l'uso degli strumenti tecnologici necessari per garantire che tutti siano visti e ascoltati", afferma Joe Allen, dottore di ricerca presso la University of Utah Health.

In questo articolo, ci concentreremo su tre elementi delle riunioni e ne analizzeremo l'impatto sull'equità delle stesse:

- ✓ La cultura delle riunioni
- ✓ Le regole di comportamento nelle riunioni
- ✓ Gli strumenti di collaborazione video

I primi due sono tipicamente visti come una questione di "persone e cultura". Il terzo è sicuramente una questione IT. Riteniamo che la creazione di riunioni davvero eque e inclusive richieda un impegno nei confronti delle persone, della cultura e della tecnologia.

Creare una cultura delle riunioni in cui i dipendenti si sentono coinvolti e hanno la possibilità di dire la propria

L'equità nelle riunioni è la capacità di permettere a tutti i partecipanti di vivere un'esperienza ottimale, indipendentemente dal luogo, dal dispositivo, dalla lingua o dal livello di esperienza. Si tratta di assicurarsi che tutti possano essere visti, ascoltati, coinvolti e apprezzati.²

Le organizzazioni possono implementare diverse best practice per promuovere una cultura caratterizzata da riunioni inclusive ed eque.

ASSICURARE LA SICUREZZA PSICOLOGICA

La sicurezza psicologica dovrebbe essere una priorità per le organizzazioni che mirano trarre beneficio da una forza lavoro coinvolta e impegnata. Come definita originariamente da Amy Edmondson, docente presso la Harvard Business School, [la sicurezza psicologica](#) è "la convinzione di non poter essere puniti o umiliati per aver espresso idee, domande, preoccupazioni o errori".

La dott.ssa Edmondson considera la sicurezza psicologica un fattore fondamentale per team altamente performanti. Quando le persone si sentono sicure di parlare apertamente, sono più propense a condividere le proprie opinioni quando non sono d'accordo con gli altri, evitando i pericoli del pensiero di gruppo e prendendo iniziativa senza problemi.³

Gli esperti di questo argomento concordano su alcuni consigli chiave per coloro che dirigono i team:

- ✓ Sii aperto al feedback
- ✓ Sii trasparente e crederai fiducia
- ✓ Coinvolgi il tuo team nei processi decisionali
- ✓ Mostra valore e interesse per le idee
- ✓ Apprezza i membri del team come persone
- ✓ Spiega ai dipendenti che gli errori non sono un problema
- ✓ Promuovi apertura e inclusione
- ✓ Incoraggia il senso di appartenenza all'azienda tra i dipendenti

I leader che rafforzano questi valori avranno più successo nel creare un ambiente equo in cui tutti si sentono ascoltati e apprezzati e sono liberi di condividere opinioni e idee.

ESSERE UN LEADER EMPATICO

L'empatia è sempre stata una capacità fondamentale per i leader, secondo la [dott.ssa Tracy Brower](#), scrittrice e sociologa. Ma, secondo quanto scrive, le ricerche indicano che "... sta assumendo un nuovo livello di significato e priorità. Essere empatici non vuol dire essere troppo indulgenti ed è inoltre una strategia che può portare a risultati aziendali significativi".⁴ Si tratta infatti dello strumento principale per la gestione dei team dislocati e decentralizzati,⁵ e per questo motivo è di fondamentale importanza negli odierni ambienti di lavoro ibridi.

La Dott.ssa Brower cita uno studio condotto da [Catalyst](#) su 889 dipendenti che ha messo in luce gli effetti positivi significativi di una leadership empatica, tra cui:

- ✓ Innovazione
- ✓ Coinvolgimento
- ✓ Fidelizzazione
- ✓ Inclusione
- ✓ Equilibrio tra lavoro e vita privata

Laslo Bock, fondatore e CEO di Humu, afferma che soprattutto ora i leader devono dare priorità all'empatia.⁶ Ciò significa fare domande ai dipendenti e ascoltare in modo attivo. Suggestisce di iniziare ogni conversazione con una semplice domanda: Come stai?

In una riunione equa, questo approccio si dimostra quando l'organizzatore della riunione si prende un momento per salutare tutti i presenti in sala o in video. Ciò non significa che i punti all'ordine del giorno non siano la priorità n° 1. Tutt'altro. È solo che, come afferma Bock, "è bene non iniziare immediatamente con gli aspetti pratici della riunione".



PRIORITÀ AI MOLTEPLICI PUNTI DI VISTA

Promuovere punti di vista diversi nell'ambiente di lavoro ha dei chiari vantaggi. Secondo Forbes, i gruppi socialmente diversificati "sono più innovativi e produttivi dei gruppi omogenei".⁷ In un articolo su Great Place to Work, si evidenzia che le organizzazioni registrano tassi di innovazione più elevati quando includono punti di vista diversi per etnia, genere, età, livello di istruzione, livello di esperienza e così via.⁸

Promuovere una grande diversità di punti di vista, offrendo a tutti l'opportunità di essere ascoltati, è un elemento essenziale delle riunioni eque. Ma come fai a sapere quando hai raggiunto questo obiettivo?

Secondo Forbes, queste sono le caratteristiche di una cultura aziendale positiva, coinvolta e diversificata⁹:

- ✓ I dipendenti sanno che la loro opinione sarà ascoltata e che sono una parte importante del team
- ✓ I dipendenti sanno di poter esprimere liberamente prospettive e punti di vista diversi, indipendentemente da età, background o livello di esperienza
- ✓ Quando tutte le voci vengono ascoltate e le idee di tutti vengono prese in considerazione, l'azienda rende possibile la condivisione di informazioni e la creatività necessarie per l'innovazione

CREARE LEGAMI SOCIALI

Di solito pensiamo alle riunioni di lavoro in termini di traguardi e obiettivi. Ma le riunioni sono anche dei momenti di carattere sociale e questo aspetto è spesso sottovalutato.

I legami sociali sono una parte vitale della vita lavorativa di tutti i dipendenti. Connessioni sociali positive comportano vantaggi anche per l'azienda o per le organizzazioni più grandi, in parte promuovendo il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti. Secondo [Forbes](#), sostenendo i legami sociali sul luogo di lavoro e aiutando i dipendenti a stabilire relazioni solide tra loro, i datori di lavoro possono promuovere il benessere della forza lavoro, che diventa quindi più leale e coinvolta negli obiettivi aziendali.

I leader dell'organizzazione possono ad esempio stabilire dei momenti di aggregazione a cadenza regolare. Ciò è particolarmente importante in un ambiente di lavoro ibrido, in cui molti dipendenti lavorano completamente o parzialmente da remoto. (Ecco come [creare la riunione in sede perfetta](#)).

I leader possono anche favorire i legami sociali durante le riunioni di lavoro quotidiane. Ad esempio, possono incoraggiare i dipendenti a:

- ✓ Trovare il tempo per "fare due chiacchiere". Riducendo le formalità all'inizio di una riunione, gli organizzatori possono trovare il tempo per promuovere i legami sociali.¹⁰
- ✓ Aspettarsi delle interruzioni. Probabilmente le interruzioni da parte di bambini e animali domestici sono inevitabili quando i partecipanti alle riunioni si collegano da casa. Queste interruzioni mostrano che, dopo tutto, siamo tutti esseri umani.
- ✓ Celebrare l'individualità. La finestra che abbiamo sulla vita dei nostri colleghi che lavorano da casa può aiutarci a conoscerci meglio.¹¹
- ✓ Pianificare di tanto in tanto riunioni non strutturate. Le riunioni improvvisate, come le conversazioni in corridoio, a volte sono il momento in cui nascono le idee migliori.¹²

Chiarire le regole di comportamento nelle riunioni ibride

Le riunioni ibride richiedono che i partecipanti facciano uno sforzo per includere tutti. Pertanto è bene tenere a mente le regole di comportamento nelle riunioni.

Si considerino, ad esempio, le differenze a livello di interazioni tra le riunioni in presenza e le riunioni ibride. Quando tutti i partecipanti alla riunione si trovano nella stessa sala, a volte le conversazioni possono essere animate, per cui i turni di parola non sono rispettati o alcuni conversano in piccoli gruppi. "Questa situazione potrebbe non essere l'ideale, ma si può gestire", afferma il dott. Allen dell'Università dello Utah. Tuttavia, come osserva nel suo libro *Suddenly Hybrid*, quando alcune persone sono in presenza e altre partecipano virtualmente, "il mancato rispetto dei turni di parola crea disuguaglianze. Coloro che sono collegati a distanza sentiranno solo frammenti di frasi, mentre i partecipanti in presenza probabilmente sentiranno solo ed esclusivamente la propria voce".¹³

Quando la conversazione ruota attorno ai presenti nella sala, è davvero difficile intervenire per chi si trova da remoto. Le persone in presenza tendono a concentrarsi solo su chi si trova in sala e prestano meno attenzione ai partecipanti a distanza, afferma Sara Osterhaus, People & Culture Business Partner di Logitech. "Tutti dovremmo sviluppare queste competenze di base per la gestione delle riunioni, come l'ascolto attivo, eppure c'è ancora tanta strada da fare. E questo è uno dei motivi principali per cui le riunioni non sono sempre eque".

Considerando tutto questo, può essere utile stabilire una serie di linee guida o regole di base per tutte le riunioni, ma in particolare per le riunioni ibride. Queste linee guida non dovrebbero essere "imposte dall'alto", scrive il Dott. Allen.¹⁴ Idealmente, ogni team dovrebbe avere una discussione aperta e concordare una serie di linee guida adatte al gruppo nel suo insieme.

"...il mancato rispetto dei turni di parola crea disuguaglianze. Coloro che sono collegati a distanza sentiranno solo frammenti di frasi, mentre i partecipanti in presenza probabilmente sentiranno solo ed esclusivamente la propria voce".

– **DOTT. ALLEN**, AUTORE DI *SUDDENLY HYBRID*.

- ✔ Sii rispettoso e gentile. Si tratta di una precisazione ovvia, ma è comunque un buon promemoria per tutti, specialmente quando si hanno opinioni contrastanti o gli argomenti sono controversi.
- ✔ Metti in discussione l'idea, non la persona. Non giudicare o addossare colpe relative ad atteggiamenti o errori passati e concentrati sui risultati attuali.
- ✔ Ascolta e sii presente. Metti da parte il telefono e altre distrazioni che potrebbero distogliere l'attenzione dalla riunione.
- ✔ Mantieni la concentrazione sull'argomento. Evita le distrazioni e non incoraggiare le conversazioni in piccoli gruppi che escludono alcuni partecipanti. Questo vale sia per i partecipanti a distanza sia per quelli presenti in sala.
- ✔ Saluta tutti i partecipanti alla riunione. I partecipanti a distanza si sentono più coinvolti e incoraggiati a parlare apertamente quando gli organizzatori della riunione dedicano un momento all'inizio della riunione a salutarli.
- ✔ Cedi la parola ai partecipanti da remoto. Se necessario, interrompi temporaneamente la conversazione in corso per chiedere ai partecipanti a distanza cosa ne pensano.
- ✔ Parla guardando la videocamera. Quando i presenti in sala si limitano a guardarsi l'un l'altro, i partecipanti da remoto possono sentirsi esclusi. Dirigendo semplicemente la propria attenzione sulla videocamera, i partecipanti in sala rendono la riunione più inclusiva ed equa.
- ✔ Sfrutta la funzione chat. I partecipanti a distanza possono avere difficoltà a parlare quando i presenti in sala conversano animatamente e la funzione chat è un modo per commentare la discussione. L'organizzatore della riunione o un suo assistente dovrebbe monitorare la chat per dare all'autore del messaggio l'opportunità di parlare.

Sfruttare la tecnologia per realizzare riunioni più eque

La partecipazione, se incoraggiata dai leader e accettata dai partecipanti, produce il maggior impatto a lungo termine sui risultati delle riunioni e sul comportamento post-riunione.¹⁵

Le competenze necessarie per incoraggiare la partecipazione sono fondamentali, ma in un ambiente di lavoro ibrido anche [la tecnologia può svolgere un ruolo fondamentale](#) per raggiungere l'equità.

STRUMENTI ADEGUATI PER TUTTI

Il lavoro ibrido è incentrato sulle soluzioni video e sulla collaborazione. Richiede nuovi strumenti per consentire ai dipendenti di comunicare e collaborare. Tuttavia, mentre le organizzazioni aggiornano le proprie postazioni di lavoro e gli spazi di riunione per le videoconferenze, gli uffici domestici vengono spesso trascurati. Di conseguenza, i dipendenti che lavorano da casa non sono attrezzati per una collaborazione video di alta qualità.

In [un sondaggio tra i responsabili decisionali in materia di hardware IT](#), meno del 40% degli intervistati ha affermato che la propria azienda ha fornito ai dipendenti da remoto webcam esterne, cuffie con microfono o altri accessori che avrebbero consentito loro di collaborare in modo produttivo.

Oltre al laptop, alla tastiera, al mouse e talvolta al monitor di tipo standard, ogni dipendente ha bisogno almeno di una webcam e di una cuffia con microfono di alta qualità. Questi dispositivi devono essere ottimizzati per l'uso aziendale e certificati per Microsoft Teams, Zoom e Google Meet, in

modo da poter essere utilizzati senza alcun problema con le piattaforme video standardizzate utilizzate dalla maggior parte delle aziende.

Fornire in modo proattivo gli strumenti di cui i lavoratori in modalità ibrida hanno bisogno per la collaborazione virtuale è uno dei modi più semplici per affrontare i problemi derivanti da un mondo del lavoro ibrido.

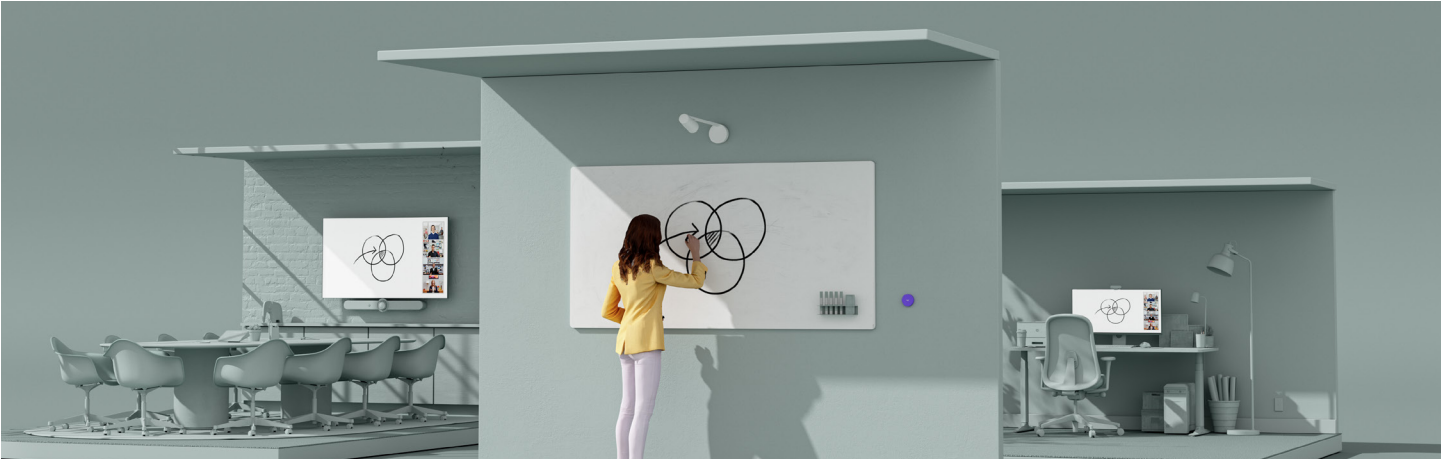
COME RENDERE PIÙ EQUE LE SALE RIUNIONI

Fornire a chi lavora da remoto i giusti strumenti è un passo verso riunioni più eque. Ma è altrettanto importante equipaggiare adeguatamente gli spazi.

Fino a poco tempo fa, le sale riunioni non erano ottimizzate per includere partecipanti a distanza. Prima della pandemia, la maggior parte delle riunioni si teneva di persona. L'esperienza di chi si collegava da remoto non era ottimale, così come la possibilità di interagire con i colleghi in presenza.

La pandemia e il successivo passaggio al lavoro ibrido hanno cambiato radicalmente la nostra prospettiva, poiché molti di noi hanno scoperto quanto possa essere difficile l'esperienza da remoto. Fortunatamente, l'attuale rapida innovazione sta migliorando questa situazione e le organizzazioni dovrebbero cercare soluzioni che rendano l'esperienza di riunione molto più equa per tutti, sia per chi è in presenza sia per chi è a distanza.





Scopri di più

Noi di Logitech sappiamo che la migliore tecnologia non costituisce un impedimento per chi la utilizza. Le riunioni in un ambiente di lavoro ibrido dovrebbero essere naturali, facili e inclusive per tutti i partecipanti.

Offriamo una suite completa di soluzioni per spazi di lavoro per i dipendenti a distanza, tra cui webcam, cuffie con microfono, mouse, tastiere e docking station di livello aziendale. Questi strumenti supportano chi lavora da casa e offrono loro un'esperienza di riunione di alta qualità e più equa.

Per le sale riunioni, offriamo tecnologie hardware e software a supporto di riunioni eque, ad esempio:

- ✔ [Logitech Sight](#), una videocamera da tavolo al centro della sala con inquadratura intelligente di più partecipanti in grado di fornire sia la vista del contesto della sala sia dei singoli relatori
- ✔ [Logitech Scribe](#), che consente a chiunque nella sala di condividere la lavagna in tutta facilità, in modo che i partecipanti da remoto possano vederla chiaramente
- ✔ [Grid View](#), una funzionalità software di intelligenza artificiale che funziona perfettamente con Microsoft Teams Front Row per fornire un'esperienza più [inclusiva](#) per tutti

Per scoprire come queste soluzioni rendono le riunioni più eque, guarda la nostra presentazione on-demand [Lavoro ibrido, Riunioni eque e La nuova logica del lavoro](#).

¹ "Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be 'Crisis Agile'", Harvard Business Review, 4 marzo, 2022.

² "Creare riunioni eque in un ambiente ibrido: una guida pratica", Logitech e Google, novembre 2021.

³ "9 Strategies to Create Psychological Safety at Work", Quantum Workplace, 3 giugno 2021.

⁴ "Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research", Forbes, 19 settembre 2021.

⁵ "Why Compassionate Leadership Matters", Salesforce, 14 dicembre 2021.

⁶ "Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy", Yale Insights, 20 aprile 2020.

⁷ "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 gennaio 2020.

⁸ "Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation", Great Place to Work, 11 giugno 2020.

⁹ "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 gennaio 2020.

¹⁰ Per ulteriori informazioni, consultare: Allen, J.A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N. (2014), "Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness". Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

¹¹ Per ulteriori informazioni, consultare: Gerpott, F., & Lehmann-Willenbrock, N. (2015), "How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes". In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock e S.G. Rogelberg (a cura di) The Cambridge Handbook of Meeting Science. (pp. 153-176). New York, NY: Cambridge University Press.

¹² Per ulteriori informazioni, consultare: Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013), "Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement". Group and Organization Management, 38, 543-569.

¹³ Reed, Karin e Joseph Allen, Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. Wiley, febbraio 2022.

¹⁴ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

¹⁵ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

logitech®

Logitech Inc.
7700 Gateway Blvd.
Newark, CA 94560
Pubblicato a novembre 2022

Questo whitepaper è fornito a mero titolo informativo. Logitech non fornisce alcuna garanzia, esplicita, implicita o di natura normativa, in merito alle informazioni contenute nel presente documento. Questo whitepaper è fornito "così com'è" e può essere soggetto ad aggiornamento periodico da parte di Logitech.

© 2023 Logitech. Logitech, Logi e il logo Logitech sono marchi o marchi registrati di Logitech Europe S.A. e/o delle sue affiliate negli Stati Uniti e in altri paesi. Tutti gli altri marchi appartengono ai rispettivi proprietari. Logitech non si assume alcuna responsabilità per errori eventualmente contenuti nel presente documento. Le informazioni ivi contenute sono soggette a modifica senza preavviso.