

# GELIJKWAARDIGHEID EN INCLUSIE BEVORDEREN TIJDENS VERGADERINGEN





"Tijdens een gemiddelde vergadering met twaalf personen hebben slechts vier mensen het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd", zegt bestsellerauteur [Keith Ferrazzi](#) van de New York Times. Over dit feit zou iedere teamleider zich zorgen moeten maken.<sup>1</sup>

Als twee derde van de mensen zich tijdens een vergadering niet gehoord voelt, zullen deze mensen niet snel hun mening uiten of gegronde bezwaren of nieuwe ideeën aandragen. Dit kan als gevolg hebben dat geweldige ideeën misschien wel nooit het licht zien. En dat de meeste mensen zich tijdens vergaderingen genegeerd of ondergewaardeerd voelen. Dat is niet goed voor het bedrijf, maar al helemaal niet voor de werknemers.

De gewenste situatie is een bedrijfscultuur waarin iedereen zich betrokken voelt en zich gesteund weet om tijdens vergaderingen zaken bespreekbaar te maken. In zo'n cultuur komen ideeën tot bloei, wat weer leidt tot innovatie.

Hoe kunnen organisaties een inclusieve vergadercultuur bewerkstelligen in een hybride omgeving, waarbij de werknemers deels op locatie en deels op afstand werken?

"Voor een gelijkwaardige vergadering zijn enerzijds interpersoonlijke gedragsinstrumenten nodig, waarmee alle aanwezigen én de vergaderleider volledig kunnen deelnemen. Daarnaast zijn ook technologische tools nodig waarmee wordt gewaarborgd dat iedereen te zien en te horen is", aldus dr. Joe Allen, PhD, van de Universiteit van Utah Health.

In dit artikel richten we ons op drie hoofdelementen van vergaderingen en bespreken we hoe deze bijdragen aan de gelijkwaardigheid tijdens vergaderingen:

- ✔ Vergadercultuur
- ✔ Vergaderetiquette
- ✔ Tools voor videosamenwerking

De eerste twee elementen worden doorgaans gezien als kwesties die gaan over mensen en cultuur. Het derde element betreft zeer zeker een IT-kwestie. We zijn van mening dat er pas gelijkwaardige en inclusieve vergaderingen kunnen worden gehouden als er echt rekening wordt gehouden met mensen, cultuur en technologie.

## Creëer een vergadercultuur waarin medewerkers zich betrokken voelen en gesteund worden om hun mening te uiten

Er is sprake van een gelijkwaardige vergadering wanneer alle aanwezigen de kans krijgen om volledig te kunnen deelnemen, ongeacht hun locatie, apparaat, taal of ervaring. Het gaat erom dat iedereen wordt gezien en gehoord. En dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt.<sup>2</sup>

Er bestaat een aantal doeltreffende best practices die organisaties kunnen toepassen om een cultuur te creëren met echt inclusieve en gelijkwaardige vergaderingen.

### ZORG VOOR PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Psychologische veiligheid zou de hoogste prioriteit moeten hebben bij organisaties die willen profiteren van de voordelen van betrokken en toegewijde werknemers. De oorspronkelijke definitie van [psychologische veiligheid](#) is afkomstig van Amy Edmondson, professor aan de Harvard Business School en luidt: "de overtuiging dat iemand niet zal worden gestraft of vernederd wanneer diegene ideeën, vragen, zorgen of fouten uit".

Volgens dr. Edmondson is psychologische veiligheid van essentieel belang voor goed presterende teams. Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze veilig kwesties kunnen bespreken, zullen ze eerder hun mening geven als ze het niet eens zijn met anderen, trappen ze niet in de valkuilen van groepsdenken en tonen ze gemakkelijker initiatief.<sup>3</sup>

Experts op dit gebied zijn het meestal eens over de volgende belangrijke aanbevelingen voor teamleiders:

- ✔ Sta open voor feedback
- ✔ Versterk de vertrouwensband door transparant te zijn
- ✔ Betrek uw team bij de besluitvorming
- ✔ Toon waardering voor ideeën
- ✔ Benader teamleden als mensen
- ✔ Stel werknemers gerust dat het niet erg is om fouten te maken
- ✔ Stimuleer openheid en inclusie
- ✔ Koester collegialiteit tussen werknemers

Leidinggevend die deze waarden nastreven, slagen er beter in om een gelijkwaardige omgeving te creëren waarin mensen zich gehoord voelen, bevestiging krijgen en hun mening en ideeën durven te uiten.

### EMPATHISCH LEIDINGGEVEN

Empathie was altijd al een cruciale vaardigheid voor leidinggevend, aldus socioloog en auteur [dr. Tracy Brower](#). Maar ze schrijft ook dat uit onderzoek blijkt dat "... het begrip een hele nieuwe betekenis en andere prioriteit heeft gekregen. Empathie betekent niet meer een zachte aanpak, maar een sterk middel ter verhoging van de bedrijfsresultaten."<sup>4</sup> Empathisch leidinggeven is tevens een belangrijk hulpmiddel dat kan worden ingezet voor het aansturen van een team dat verspreid en gedecentraliseerd is,<sup>5</sup> en is daarom van cruciaal belang in de huidige hybride werkomgeving.

Brower noemt een door [Catalyst](#) uitgevoerd onderzoek onder 889 medewerkers, dat onder andere de volgende significante positieve effecten van empathisch leiderschap aan het licht bracht:

- ✔ Innovatie
- ✔ Betrokkenheid
- ✔ Behoud
- ✔ Inclusie
- ✔ Goede balans tussen werk en privé

Laslo Bock, oprichter en CEO van Humu, zegt dat vooral leidinggevend nu prioriteit moeten geven aan empathie.<sup>6</sup> Concreet houdt dit in dat ze vragen moeten stellen en actief moeten luisteren. Hij raadt aan om elk gesprek te beginnen met de simpele vraag: "Hoe gaat het met je?"

Bij gelijkwaardige vergaderingen kan de organisator bijvoorbeeld empathie tonen door iedereen die fysiek en virtueel aanwezig is even persoonlijk welkom te heten. Natuurlijk moet de agenda niet uit het oog worden verloren, want dat blijft natuurlijk het belangrijkste van de vergadering. Maar volgens Bock kunt u beter niet beginnen met de actiepunten.



## HECHT WAARDE AAN VERSCHILLENDE STANDPUNTEN

Verschillende standpunten op het werk koesteren heeft duidelijke voordelen. Sociaal diverse groepen "zijn innovatiever en productiever dan homogene groepen", aldus Forbes.<sup>7</sup> Volgens Great Place to Work zien organisaties meer innovatie ontstaan wanneer er ruimte is voor verschillende standpunten op basis van etniciteit, gender, leeftijd, opleidingsachtergrond, ervaring, enzovoort.<sup>8</sup>

Geef iedereen de gelegenheid om gehoord te worden en bied ruimte voor verschillende standpunten. Dit is in zekere zin de definitie van gelijkwaardige vergaderingen. Maar hoe weet u nu wanneer dit doel is bereikt?

Er zijn verschillende kenmerken die volgens Forbes duiden op een gezonde, betrokken en diverse cultuur en die u in de gaten kunt houden<sup>9</sup>:

- ✔ Werknemers weten dat ze worden gehoord en dat ze van waarde zijn voor het team
- ✔ Werknemers weten dat ze veilig verschillende standpunten en perspectieven kunnen uiten, ongeacht hun leeftijd, achtergrond of ervaring
- ✔ Wanneer iedereen spreektijd krijgt en de ideeën van iedereen in overweging worden genomen, kan de organisatie profiteren van de hieruit voortkomende inzichten en creativiteit om te innoveren

## SOCIALE BAND OPBOUWEN

Bedrijfsvergaderingen zien we doorgaans als momenten om doelen en doelstellingen te bespreken. Maar vergaderingen hebben van nature ook een sociale functie en dit aspect wordt vaak ondergewaardeerd.

Sociale verbondenheid is een essentieel onderdeel van het hebben van een baan. Gezonde sociale connecties leveren ook voordelen op voor het bedrijf of de grotere organisatie, onder andere doordat deze de betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers bevorderen. Door sociale connecties op de werkplek te stimuleren en werknemers te helpen om een sterke band met elkaar op te bouwen, kunnen werkgevers volgens [Forbes](#) zorgen voor gelukkiger werknemers die ook nog eens loyaler en meer betrokken zijn.

Leidinggevenden binnen de organisatie kunnen hier concreet op inspelen door bijvoorbeeld geregeld werknemersbijeenkomsten te organiseren. Dit is met name belangrijk in een hybride werkomgeving waar veel werknemers volledig op afstand werken of zelden op kantoor zijn. (Hier leest u hoe u [de perfecte werkomgeving op kantoor creëert](#).)

Leidinggevenden kunnen ook sociale connecties bevorderen tijdens dagelijkse bedrijfsbijeenkomsten. Moedig bijvoorbeeld werknemers aan om het volgende te doen:

- ✔ Maak tijd voor een leuk informeel gesprek. Als een organisator aan het begin van een vergadering minder druk legt op formaliteiten, ontstaat er tijd voor sociale verbinding.<sup>10</sup>
- ✔ Verwacht onderbrekingen. Onderbrekingen door kinderen en huisdieren zijn waarschijnlijk onvermijdelijk als mensen vanuit huis deelnemen aan een vergadering. Dergelijke onderbrekingen laten zien dat we allemaal ook maar mensen zijn.
- ✔ Vier de individualiteit. Door het kijken dat we krijgen in het leven van onze collega's die vanuit huis werken, kunnen we elkaar wat beter leren kennen.<sup>11</sup>
- ✔ Plan af en toe vergaderingen zonder agenda. Spontane ontmoetingen, zoals een gesprek op de gang, zijn soms de momenten waarop het belangrijkste werk wordt gedaan.<sup>12</sup>

## Benadruk de etiquette voor hybride vergaderingen

Bij hybride vergaderingen moeten de deelnemers veel meer hun best doen om iedereen erbij te betrekken. De beginselen van de vergaderetiquette kunnen hierbij helpen.

Denk bijvoorbeeld aan de verschillen in de interactie bij fysieke vergaderingen ten opzichte van hybride vergaderingen. Wanneer alle deelnemers aan de vergadering zich in dezelfde ruimte bevinden, kunnen de gesprekken soms geanimeerd verlopen doordat mensen door elkaar heen praten of onderling nevensprekken voeren. Deze situatie is misschien niet ideaal, maar blijft nog wel beheersbaar, zegt dr. Allen van de Universiteit van Utah. Maar in zijn boek *Suddenly Hybrid* merkt hij op dat er "ongelijkwaardigheid kan ontstaan wanneer fysiek aanwezige en virtueel deelnemende personen door elkaar heen gaan praten. Degenen die virtueel deelnemen, horen dan alleen fragmenten van zinnen terwijl de deelnemers die fysiek aanwezig zijn waarschijnlijk alleen zichzelf horen praten."<sup>13</sup>

Wanneer het gesprek voornamelijk wordt gevoerd door de mensen die fysiek aanwezig zijn in de ruimte, is het voor een persoon op afstand erg moeilijk om zich in het gesprek te mengen. Deelnemers die fysiek aanwezig zijn hebben de neiging om zich op elkaar te richten en minder aandacht te besteden aan degenen die op afstand deelnemen, zegt Sara Osterhaus, People & Culture Business Partner bij Logitech. "Ik zou graag willen dat we allemaal uitblonken in de elementaire vergadervaardigheden, zoals actief luisteren, maar dat is niet het geval. En dat is een van de voornaamste redenen waarom vergaderingen niet altijd gelijkwaardig verlopen."

Nu we dit weten, is het wellicht handig om enkele richtlijnen of basisregels op te stellen voor alle soorten vergaderingen, maar vooral voor hybride vergaderingen. Deze richtlijnen zouden niet "van hogerhand aangereikt moeten worden", schrijft dr. Allen.<sup>14</sup> Idealiter voert elk team een open gesprek en wordt er overeenstemming bereikt over enkele richtlijnen die passen bij de hele groep.

*"... er kan ongelijkwaardigheid ontstaan wanneer fysiek aanwezige en virtueel deelnemende personen door elkaar heen gaan praten. Degenen die virtueel deelnemen, horen dan alleen fragmenten van zinnen terwijl de deelnemers die fysiek aanwezig zijn waarschijnlijk alleen zichzelf horen praten."*

– DR. ALLEN, AUTEUR VAN *SUDDENLY HYBRID*.

- ✔ Behandel anderen vriendelijk en met respect. Dit zou vanzelfsprekend moeten zijn, maar toch is het goed om mensen hier weer aan te herinneren, vooral als ze er tegenstrijdige opvattingen op nahouden of als de onderwerpen controversieel zijn.
- ✔ Betwist discussies en vermijd persoonlijke onenigheden. Geef anderen niet de schuld en oordeel niet. Richt u op de uitkomst en niet op gedragingen of fouten uit het verleden.
- ✔ Luister en wees echt aanwezig. Leg tijdens vergaderingen telefoons en andere dingen weg die u kunnen afleiden.
- ✔ Houd de aandacht bij het onderwerp. Voorkom dat mensen afgeleid raken en ontmoedig nevensprekken waardoor sommige aanwezigen buitengesloten kunnen raken. Dit geldt zowel voor aanwezigen die op afstand deelnemen als voor mensen die fysiek aanwezig zijn in de ruimte.
- ✔ Heet iedereen persoonlijk welkom bij de vergadering. Mensen die op afstand deelnemen, voelen zich meer betrokken en bereid om actief mee te praten wanneer de organisator hen aan het begin van de vergadering even persoonlijk welkom heet.
- ✔ Geef mensen die op afstand deelnemen het woord. Pauzeer indien nodig gesprekken om deelnemers op afstand te vragen naar hun mening.
- ✔ Praat in de richting van de camera. Als de deelnemers die fysiek aanwezig zijn in de ruimte alleen naar elkaar kijken, kunnen de deelnemers op afstand zich buitengesloten voelen. Als de deelnemers die fysiek aanwezig zijn alleen al de moeite nemen om zich naar de camera richten, wordt de vergadering meteen inclusiever en gelijkwaardiger van aard.
- ✔ Maak gebruik van de chatfunctie. Voor deelnemers op afstand kan het lastig zijn om zich in het gesprek te mengen wanneer deelnemers die fysiek aanwezig zijn druk aan het praten zijn. De chatfunctie biedt de mensen op afstand een manier om toch te kunnen reageren. De organisator van de vergadering of een aangewezen assistent moet de chat in de gaten houden om de schrijver van het bericht de kans te geven iets te zeggen.

## Meer gelijkwaardigheid tijdens vergaderingen dankzij technologie

Deelname aan vergaderingen heeft op de lange termijn de grootste impact op het resultaat van de vergadering en het gedrag na de vergadering. Deze deelname moet dan wel worden aangemoedigd door leidinggevend en worden geaccepteerd door werknemers.<sup>15</sup> De vereiste menselijke vaardigheden voor het stimuleren van deelname zijn van essentieel belang, maar in een hybride werkomgeving [kan ook technologie een grote bijdrage leveren](#) aan de gelijkwaardigheid van een vergadering.

### VOORZIE WERKNEMERS VAN DE JUISTE TOOLS

Bij hybride werken staat video op de eerste plek en staat samenwerking centraal. Ook zijn hiervoor nieuwe tools nodig, zodat werknemers kunnen communiceren en samenwerken. Organisaties moderniseren wel de werkplekken en vergaderruimtes, maar thuiswerkplekken worden vaak over het hoofd gezien. Daardoor hebben werknemers die vanuit huis werken niet de beschikking over de benodigde tools voor een goede videosamenwerking.

Uit [een onderzoek onder besluitvormers op het gebied van IT-hardware](#) bleek dat minder dan 40% van de respondenten aangaf dat de organisatie werknemers op afstand voorzag van externe webcams, headsets of andere accessoires waarmee ze productief kunnen samenwerken.

Naast de standaardmiddelen zoals een laptop, muis, toetsenbord en eventueel een monitor heeft iedere werknemer minimaal een hoogwaardige webcam en headset nodig. Deze apparaten moeten worden geoptimaliseerd voor zakelijk

gebruik en gecertificeerd voor Microsoft Teams, Zoom en Google Meet, zodat ze probleemloos gebruikt kunnen worden in combinatie met de videoplatforms waarmee de meeste organisaties standaard werken.

U kunt problemen die zijn ontstaan door hybride werken onder andere eenvoudig oplossen door hybride werknemers proactief te voorzien van de tools die ze nodig hebben om virtueel te kunnen samenwerken.

### MEER GELIJKWAARDIGHEID CREËREN IN VERGADERRUIMTEN

Als u uw werknemers op afstand voorziet van de juiste tools, zet u al een stap in de richting van gelijkwaardige vergaderingen. Maar het is net zo belangrijk om vergaderruimtes goed in te richten.

Tot voor kort waren vergaderruimten niet geoptimaliseerd voor deelnemers op afstand. Vóór de coronapandemie vonden de meeste vergaderingen gewoon in fysieke vorm plaats. En als mensen al op afstand deelnamen, namen ze genoegen met de slechte ervaring of baalden ze zonder iets te zeggen.

Door de pandemie en de daaropvolgende verschuiving naar hybride werken is ons perspectief drastisch veranderd, omdat velen van ons ontdekten hoe frustrerend werken op afstand kan zijn. Gelukkig verbetert deze situatie door snelle innovatie. Organisaties moeten op zoek naar oplossingen die iedereen, zowel mensen die fysiek aanwezig zijn als mensen die op afstand werken, een gelijkwaardige ervaring biedt bij vergaderingen.





## Meer informatie

Bij Logitech weten we dat de beste technologie gebruikers niet in de weg zit. Hybride vergaderingen moeten een natuurlijke, gemakkelijke en inclusieve ervaring zijn voor iedereen die deelneemt.

We bieden een compleet pakket aan werkplek oplossingen voor werknemers die op afstand werken, met inbegrip van webcams, headsets, muizen, toetsenborden en dockingstations voor zakelijk gebruik. Deze tools dienen ter ondersteuning van mensen die vanuit huis werken en bieden hun een hoogwaardige, gelijkwaardigere vergaderervaring.

Voor vergaderruimten bieden we hardware- en softwaretechnologie ter bevordering van de gelijkwaardigheid in vergaderingen, zoals:

- ✔ [Logitech Sight](#), een tafelman camera in het midden van de ruimte met intelligente framing voor meerdere deelnemers, waarmee contextuele activiteiten en de individuele sprekers worden weergegeven
- ✔ [Logitech Scribe](#), waarmee iedereen in de ruimte moeiteloos whiteboards kan delen, zodat deelnemers op afstand ze ook goed kunnen zien
- ✔ [Grid View](#), een AI-softwarefunctie die naadloos samenwerkt met Microsoft Teams Front Row voor een gelijkmatige weergave en een [inclusievere ervaring](#)

Bekijk onze on-demand presentatie [Hybrid Work, Equitable Meetings en The New Logic of Work](#) en ontdek hoe deze oplossingen bijdragen aan de gelijkwaardigheid tijdens vergaderingen.

<sup>1</sup> "Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be 'Crisis Agile'", Harvard Business Review, 4 maart 2022.

<sup>2</sup> "Gelijkwaardige hybride vergaderingen creëren: Een praktische gids", Logitech en Google, november 2021.

<sup>3</sup> "9 Strategies to Create Psychological Safety at Work", Quantum Workplace, 3 juni 2021.

<sup>4</sup> "Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research", Forbes, 19 september 2021.

<sup>5</sup> "Why Compassionate Leadership Matters", Salesforce, 14 december 2021.

<sup>6</sup> "Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy", Yale Insights, 20 april 2020.

<sup>7</sup> "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 januari 2020.

<sup>8</sup> "Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation", Great Place to Work, 11 juni 2020.

<sup>9</sup> "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 januari 2020.

<sup>10</sup> Zie voor meer informatie: Allen, J. A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N. (2014), "Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness." Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

<sup>11</sup> Zie voor meer informatie: 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, en S. G. Rogelberg (red.) The Cambridge Handbook of Meeting Science. (blz. 153-176). New York, NY: Cambridge University Press.

<sup>12</sup> Zie voor meer informatie: Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013), "Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement." Group and Organization Management, 38, 543-569.

<sup>13</sup> Reed, Karin en Joseph Allen, Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. Wiley, februari 2022.

<sup>14</sup> Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

<sup>15</sup> Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

