

# 如何打造更加公平和包容的会议







《纽约时报》畅销书作家 [Keith Ferrazzi](#) 指出：“在参会人数为 12 人的一般规模会议中，只有 4 人表示自己的看法得到了聆听。”这应该是每位团队领导者都关注的问题。<sup>1</sup>

如果会议中有三分之二的参会者认为没有获得顺畅的交流体验，他们将不愿表达自己的意见、提出合理的异议或贡献新颖的想法。这意味着，一些出色的创意可能永远无法得以展现。这还意味着，会议中的大多数人都感到被忽视或轻视。这对企业和员工来说都不是好事。

另一方面，在鼓励和支持每个员工在会议中都积极参与、畅所欲言的公司文化中，人们可以尽情发挥创意和推动创新。

那么，在包含现场和远程参会者的混合式环境中，组织应该如何打造更具包容性的会议文化？

“要打造公平的会议环境，需要使用人际行为工具，让所有参会者和领导者都能充分参与，同时还需要借助必要的技术工具，确保每个人都可畅享清晰流畅的音视频沟通体验。” Joe Allen，犹他大学药学院博士。

在本文中，我们将重点关注会议的以下三个要素，并讨论它们对会议公平性的影响：

- ✔ 会议文化
- ✔ 会议礼仪
- ✔ 视频协作工具

前两个要素通常被视为“人员与文化”问题。第三个毫无疑问是 IT 问题。我们深信，要打造更加公平和包容的会议，需要在人员、文化和技术方面做出承诺。

## 打造一种鼓励和支持员工积极参与、畅所欲言的公司文化

会议公平性是指所有参会者都能充分参与其中，不受其地理位置、设备、语言或经验水平的影响。其重点是确保每个人都能顺畅交流、积极参与和得到重视。<sup>2</sup>

有许多经过验证的最佳实践可供组织用来打造一种倡导会议包容性和公平性的文化。

### 建立心理安全感

若组织希望获得全心投入的员工队伍所带来的好处，应将建立心理安全感作为首要任务。**心理安全感**概念最初由哈佛商学院教授 Amy Edmondson 提出，即“一种不会因为说出想法、问题、疑虑或错误而遭到惩罚或羞辱的信念。”

Edmondson 博士认为，心理安全感是优秀团队的关键因素。当个人感到可以安全地畅所欲言时，更有可能在不同意见他人的情况下分享自己的观点，从而能够避免陷入群体思维，并且会更加积极主动。<sup>3</sup>

该领域的专家普遍同意以下适用于团队领导者的一些关键建议：

- ✔ 乐于接受反馈
- ✔ 保持透明，建立信任
- ✔ 让团队成员参与决策
- ✔ 表现出对想法的重视和欣赏
- ✔ 表现出对团队成员的关心，将他们视为实实在在的人
- ✔ 申明有错误也没关系，打消员工的顾虑
- ✔ 鼓励开放和包容
- ✔ 培养员工之间的情谊

通过强化这些价值观，领导者更能成功地营造一个公平的环境，让员工感到自己得到聆听和认可，并且可以畅所欲言，分享意见和想法。

### 以同理心领导

社会学家兼作家 [Tracy Brower 博士](#) 认为，同理心一直是领导者的一项关键技能。她写道：但是，研究表明，“……其意义和重要程度都来到了一个全新的水平。它远不是一种软方法，还可以切实带来巨大的业务成果。”<sup>4</sup> 以同理心领导也是管理分散式和去中心化团队的首要工具，<sup>5</sup> 因此，它在当今的混合式办公环境中至关重要。

Brower 引用了 [Catalyst](#) 对 889 名员工开展的一项研究。该研究表明，以同理心领导可以产生巨大的积极影响，这包括以下方面：

- ✔ 创新
- ✔ 参与度
- ✔ 保留率
- ✔ 包容性
- ✔ 工作与生活的平衡

Humu 创始人兼首席执行官 Laslo Bock 表示，现在领导者尤其需要将同理心放在首位。<sup>6</sup> 这意味着要提出问题并积极倾听。他建议每次对话都从一个简单的问题开始：你的近况如何？

在公平的会议中，会议组织者花一点时间向房间里或视频中的每位参会者致意，这就是在利用该方法。这并不是说议程并非第一要务，议程确实至关重要。但 Bock 认为，“切勿一开始就深入讨论行动项目。”



## 优先考虑观点的多样性

在工作场所鼓励观点多样性可带来明显的好处。《福布斯》报道称，社交多元化的群体“比同质群体更具创新性，效率更高”。<sup>7</sup> Great Place to Work 指出，当组织根据种族、性别、年龄、教育背景、经验水平等培养不同的观点时，可以更好地进行创新。<sup>8</sup>

从某种意义上说，公平会议的定义是，让每个人都有发表意见的机会，从而培养不同的观点。但是，您如何知道自己是否已实现此目标？

《福布斯》指出，健康、敬业和多元化的文化具有以下特征<sup>9</sup>：

- ✔ 员工知道自己的看法会得到聆听，并清楚自己是团队的重要组成部分
- ✔ 员工知道，无论自己的年龄、背景或经验水平如何，都可以安全地表达不同的观点
- ✔ 当组织给与各种观点充分的表达时间，并考虑到每个人的想法时，就能释放出创新所需的洞见和创造力

## 建立社交纽带

我们通常着眼于目标和目的来思考业务会议。但会议本质上还具有社交性，而会议的这一面往往被低估。

社交关系是所有员工工作生活中至关重要的组成部分。健康的社交关系还可以提高员工的参与度和忠诚度，为企业或大型组织带来益处。《福布斯》指出，通过支持工作场所的社交联系，帮助员工建立牢固的人际关系，雇主可以培养一支更满意、更忠诚、更敬业的员工队伍。

组织领导者可以采取一些相应措施，例如定期组织员工聚会。在混合式办公环境中，由于许多员工完全远程办公或很少在办公室，这些措施尤其重要。（此处提供了[打造理想现场会议](#)的方法。）

领导者还可以在**日常业务会议**中促进社交联系。例如，他们可以鼓励员工：

- ✔ 为“闲谈小叙”腾出时间。组织者可以在会议开始时花些时间进行闲谈，使大家不必拘谨，从而建立社交联系。<sup>10</sup>
- ✔ 为干扰做好准备。当人们在家中参加会议时，孩子和宠物的干扰可能不可避免。这些干扰表明，我们毕竟都是人类。
- ✔ 彰显个性。我们可以通过视频这扇窗口了解居家办公同事的生活，从而更好地了解彼此。<sup>11</sup>
- ✔ 偶尔安排非结构化会议。即席会面（例如在办公室中日常碰面时的走廊对话）有时可以完成最重要的工作。<sup>12</sup>



## 在混合式会议中强调礼仪

在混合式会议中，参会者需要更加努力地使每个人都参与进来。会议礼仪原则在这方面会有所帮助。

例如，考虑面对面会议和混合式会议之间的互动有何不同。当会议中的每个人都在同一个房间时，有时对话可能很活跃，人们会相互交谈或闲聊。犹他大学的 Allen 认为，这种情况可能并不理想，但却可以加以控制。然而，他在《突然混合》一书中指出，当一些人在现场参会，而另一些人以线上方式参会时，“相互交谈会造成不公。线上参会者只能听到部分内容，而现场参会者则可能只听到现场人员在讲话。”<sup>13</sup>

当谈话围绕会议室中的人进行时，远程参会者很难插上嘴。罗技人事与文化业务合作伙伴 Sara Osterhaus 表示，在会议室中的人员往往相互关注，而较少关注远程参会者。

“虽然我希望，人们都能熟练掌握这些基本的会议技巧，例如积极倾听等，但事实并非如此。这就是会议并不总是公平的关键原因。”

考虑到这一点，为所有会议（尤其是混合式会议）制定一套准则或基本规则会大有裨益。这些准则不应“通过自上而下的方式来制定”，Allen 博士写道。<sup>14</sup> 理想情况下，每个团队都应该进行公开讨论，并就一套适合整个团队的准则达成一致。

- ✔ 保持尊重和友善。这是不言而喻的准则，但仍可对每个人发挥很好的提醒作用，尤其是当人们意见相左，或话题存在争议时。
- ✔ 对事不对人。禁止责备或论断，关注结果，而不是过去的行为或错误。
- ✔ 保持积极聆听。收起手机和其他可能分散参会者注意力的东西。
- ✔ 确保专注于主题。避免分心，以及可能会忽略某些参会者的闲聊。这对远程参会者和会议室中的参会者均适用。
- ✔ 向每个参会者致意。会议组织者可以在会议开始时向远程参会者致意，让他们更容易感觉自己被接纳，从而可以更积极地畅所欲言。
- ✔ 为远程参会者提供发言机会。酌情暂停对话，询问远程参会者的想法。
- ✔ 对着镜头说话。若房间内的参会者只会彼此看着对方，远程参会者会感到被排斥在外。会议室中的参会者只需望向摄像头，即可让会议更具包容性和公平性。
- ✔ 利用聊天功能。当会议室现场的人员正在积极交谈时，远程参会者可能很难加入讨论。这时，聊天功能为他们提供了一种表达意见的方式。会议组织者或指定的助理应监督聊天内容，让消息发送者有机会畅所欲言。

“.....相互谈论会造成不公。线上参会者只能听到部分内容，而现场参会者则可能只听到现场人员在讲话。”

- ALLEN 博士，《突然混合》作者。

## 利用技术打造更公平的会议

受到领导者的鼓励和参会者的拥护时，会议参与者可以对会议成效和会后行为产生深远的长期影响。<sup>15</sup> 虽然，拥有鼓励他人参与所需的人际交往能力至关重要，但在混合式办公环境中，[技术也可以在实现公平性方面发挥重要作用](#)。

### 为装备不足的员工配备相应工具

混合式办公以视频为先，以协作为主。这需要为员工提供新的沟通和协作工具。然而，当组织更新其工作站和会议空间以便开展视频会议时，往往会忽视居家办公室。因此，居家办公的员工无法进行高品质的视频协作。

在[一项针对 IT 硬件决策者的调查中](#)，我们发现，不到 40% 的受访者表示，他们的组织为远程员工提供了外置网络摄像头、耳机麦克风或其他配件，以便他们进行高效协作。

除了标准配置的笔记本电脑、键盘、鼠标和显示器之外，每名员工还至少需要一个高品质的网络摄像头和耳机麦克风。这些设备应针对商用进行优化，并已获 Microsoft Teams、Zoom 和 Google Meet 认证，可以顺畅地与大多数组织已统一部署的视频平台搭配使用。

要应对混合办公模式带来的问题，主动为混合式员工提供线上协作所需的工具是较为简单的方法之一。

### 打造更公平的会议室

为远程办公人员配备合适的工具是打造公平会议的重要一步。但妥善装备会议空间同样重要。

针对远程参会者优化会议室是最近的事情。在疫情前，大多数会议都是面对面会议。如果人们确实需要远程加入，则需要默默忍受糟糕的体验。

疫情的到来，以及随后向混合办公模式的转变，都从根本上改变了我们的看法，因为许多人发现，远程体验苦不堪言。幸运的是，快速的创新正在改善这种情况，组织应寻找相应解决方案，为每个人（包括现场和远程参会者）打造更加公平的会议体验。





## 了解更多

罗技深知，出色的技术应易于使用。混合式会议应为每个参会者带来自然、轻松和包容的体验。

我们为远程员工提供一整套办公空间解决方案，包括商用级网络摄像头、耳机麦克风、鼠标、键盘和扩展坞。这些工具可为居家办公员工提供支持，为他们带来更出色、更公平的会议体验。

对于会议室，我们提供硬件和软件技术产品，助您打造公平的会议，例如：

- ✔ [罗技 Sight](#)，一款放置于会议室中央的桌面摄像头，具有智能多参会者取景功能，可提供会议室情景和单个发言者视图
- ✔ [罗技 SC100 AI 白板摄像头](#)，让会议室中的每名参会者都可以轻松分享白板内容，以便远程参会者清楚地看到它们
- ✔ [网格视图](#)，一项 AI 软件功能，可与 Microsoft Teams Front Row 功能无缝协作，打造更公平、更具包容性的体验

要了解这些解决方案如何让会议更加公平，请观看我们的点播演示[混合式办公、公平会议体验和办公新逻辑](#)。

<sup>1</sup> “Keith Ferrazzi 谈疫情如何教会组织保持‘应对危机的敏捷性’”，《哈佛商业评论》，2022 年 3 月 4 日。

<sup>2</sup> “打造公平的混合式会议：实用指南”，罗技和 Google，2021 年 11 月。

<sup>3</sup> “营造工作场所心理安全感的 9 大策略”，Quantum Workplace，2021 年 6 月 3 日。

<sup>4</sup> “研究表明，同理心是最重要的领导技能”，《福布斯》，2021 年 9 月 19 日。

<sup>5</sup> “富有同情心的领导力为何如此重要”，Salesforce，2021 年 12 月 14 日。

<sup>6</sup> “在疫情中领导：以同理心管理团队”，Yale Insights，2020 年 4 月 20 日。

<sup>7</sup> “多元化可推动创新和财务业绩”，《福布斯》，2020 年 1 月 15 日。

<sup>8</sup> “为什么多元包容的团队是创新的引擎”，Great Place to Work，2020 年 6 月 11 日。

<sup>9</sup> “多元化可推动创新和财务业绩”，《福布斯》，2020 年 1 月 15 日。

<sup>10</sup> 更多详情请参阅：Allen, J. A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N.(2014), “将会前沟通与会议效率联系起来”，Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081。

<sup>11</sup> 更多详情请参阅：Gerpott, F. 和 Lehmann-Willenbrock, N.(2015), “差异性如何带来改变：团队多样性在会议流程和结果中的作用”，J. A.Allen, N. Lehmann-Willenbrock 和 S. G.Rogelberg (Eds.)《剑桥会议科学手册》(第 153-176 页)，纽约州，纽约市：剑桥大学出版社。

<sup>12</sup> 更多详情请参阅：Allen, J. A. 和 Rogelberg, S. G.(2013), “负责人主导的小组会议：详解如何提升员工参与度”，Group and Organization Management, 38, 543-569。

<sup>13</sup> Reed, Karin 和 Joseph Allen, 《突然混合：管理现代会议》，Wiley, 2022 年 2 月。

<sup>14</sup> 同上，Reed, Allen, 《突然混合：管理现代会议》。

<sup>15</sup> 同上，Reed, Allen, 《突然混合：管理现代会议》。

**logitech 罗技**

Logitech Inc.  
7700 Gateway Blvd.  
Newark, CA 94560  
2022 年 11 月发布

本白皮书仅供参考。罗技对本白皮书中提供的信息不作任何明示、暗示或法定的保证。本白皮书按“原样”提供，罗技可能会不时进行更新。

版权所有 © 2023 罗技。罗技、Logi、Logitech 和罗技标志为 Logitech Europe S.A. 和/或其附属公司在美国及其他国家/地区的商标，并或已注册。所有其他商标均是其各自所有者的财产。罗技对于本出版物中可能出现的任何错误不承担任何责任。本白皮书中包含的信息如有更改，恕不事先通知。