Bias cognitivi in azienda: riconoscerli, trasformarli, riscrivere il potere

"Non siamo responsabili dei pensieri automatici che ci attraversano. Ma siamo pienamente responsabili di come li lasciamo agire."

Amadeo Furlan

Tempo di lettura: 10 minuti

IL POTERE INVISIBILE DEI PREGIUDIZI COGNITIVI

Ogni giorno prendiamo centinaia di micro-decisioni. Assunzioni, valutazioni, esclusioni, intuizioni... spesso in pochi secondi. Ma dietro quella "rapidità" si nasconde una distorsione silenziosa: il bias cognitivo.

I bias **non sono errori da ignoranti**, ma **scorciatoie evolutive** che il cervello usa per risparmiare energia. Il problema? Quando diventano **automatismi inconsci che influenzano potere, relazioni e scelte aziendali**, senza che nessuno se ne accorga.

PERCHÉ I BIAS NON SONO SOLO UN PROBLEMA INDIVIDUALE

I bias cognitivi non si esauriscono nelle opinioni individuali. Non restano confinati nella mente del singolo. In azienda, **i bias si fanno struttura.**

Con il tempo, assumono forma nei processi, si mimetizzano nei criteri di selezione, si radicano nei rituali quotidiani, si sedimentano nei modelli di leadership dominanti. Diventano **architettura silenziosa del potere.**

Ecco perché **non basta "pensare in modo inclusivo"**. Serve **ripensare in modo sistemico**.

Dai pensieri automatici ai processi automatici

Ogni bias ha un modo molto concreto di tradursi in cultura organizzativa:

- **Bias nei processi HR** → Selezioni fatte "a pelle", feedback formulati secondo stereotipi mascherati da "fit culturale", promozioni guidate da familiarità emotiva anziché da reale contributo.
- **Bias nella governance** → Decisioni prese sempre dai soliti gruppi, con i soliti metodi, intorno ai soliti tavoli. Le "voci altre" sono invitate solo per la forma, mai per incidere davvero.
- **Bias nei KPI** → Valutazioni di performance tarate su stili omogenei (es. estroversione, assertività, leadership direttiva), che escludono chi crea valore in modi più riflessivi, relazionali o divergenti.

- **Bias nel linguaggio interno** → Narrazioni implicite che celebrano chi "va veloce", "chi risolve", "chi prende in mano le cose", a scapito di chi elabora, ascolta, integra, dubita.

Una cultura può sembrare inclusiva… ma premiare la conformità

Molte aziende dichiarano apertura alla diversità, ma nei fatti premiano **solo chi si adatta al modello dominante**. Un esempio classico? Il "leader ideale" — energico, deciso, orientato al risultato — descritto in modo apparentemente neutro, ma **modellato su un archetipo maschile, bianco, middle-class, neurotipico e competitivo**.

Risultato?

- Le persone che non rientrano in quella forma iniziano a **camuffarsi** (masking), a **sottoperformare**, o ad **auto-escludersi**.
- Si rafforza una **monocultura di successo**: chi pensa, si veste, parla e decide "come noi" viene riconosciuto come "di valore".
- Chi porta dissonanza (intellettuale, emotiva, esistenziale) **viene percepito come "complicato", "poco pronto", "non pronto alla leadership"**.

Il vero impatto non è sul *cosa* scegliamo. Ma sul *chi* autorizziamo a scegliere

Questa è la chiave di volta.

I bias sistemici **non solo distorcono le decisioni**. **Decidono chi ha il diritto di decidere.**

In altre parole, il bias plasma **la legittimità**.

Chi è considerato abbastanza competente per parlare?

Chi è tollerato, ma mai davvero ascoltato fino in fondo?

Chi può proporre una visione alternativa senza essere marginalizzato?

Chi viene etichettato come "reattivo", "troppo sensibile", "non strategico"?

Le culture organizzative tradizionali **tendono a blindare la delega del potere**. E se non vengono messe in discussione, anche i programmi di "diversità e inclusione" rischiano di essere **solo scenografia**.

EFFETTI SISTEMICI DEI BIAS INCONSCI

Tipo di Bias	Comportamento in azienda	Conseguenza invisibile
Conferma	Si cercano solo dati che confermano l'idea iniziale	Decisioni autoreferenziali, stagnazione
Similitudine	Si promuovono persone "che ci somigliano"	Omologazione, impoverimento culturale

Tipo di Bias	Comportamento in azienda	Conseguenza invisibile
Sopravvivenza	Si ascoltano solo i “successi”	Mancato apprendimento dagli errori
Status quo	“Si è sempre fatto così”	Rifiuto dell’innovazione, immobilismo
Previsione affettiva	“Sembra simpatico → sarà bravo”	Confusione tra percezione e competenza
Attribuzione interna	“Se ha fallito, è colpa sua”	Mancata analisi dei contesti sistemici

---

PERCHÉ TI SERVE

Perché i bias non si eliminano con la buona volontà. Si trasformano **solo se li porti alla coscienza — e riscrivi le regole del potere** che li perpetuano.

- Vuoi team davvero diversificati? Devi riconoscere chi *non* stai ascoltando.
- Vuoi meritocrazia? Devi domandarti quali strutture premiano sempre gli stessi.
- Vuoi creatività? Devi proteggere la voce dissonante, anche se ti destabilizza.

---

5 STRUMENTI CONCRETI PER PORTARE I BIAS ALLA LUCE

1. Rallenta prima di decidere

Il bias ama la fretta. Decidere “a pelle”, “a colpo d’occhio”, è il suo habitat naturale.

Inserisci 5 secondi di pausa prima di ogni giudizio: “Cosa mi fa pensare questo? È un fatto o una percezione?”

---

2. Rotazione prospettica nelle riunioni

Ogni mese, assegna un “Ruolo della voce invisibile” in team: chi lo ricopre ha il compito di notare chi non ha parlato, quali argomenti sono stati evitati, quali pattern si ripetono.

Domanda chiave da lanciare: “Chi stiamo lasciando fuori dalla stanza?”

---

3. Mappatura dei bias organizzativi

Non basta formare le persone. Serve **mappare dove i bias si strutturano nel sistema**:

- In quali step del processo di selezione?
- Nei criteri di valutazione performance?
- Nelle parole usate nei feedback?

Crea un documento condiviso: “I nostri bias più frequenti — e come li stiamo affrontando.”

---

4. Feedback destrutturato e peer-to-peer

Spostare il potere del giudizio significa anche **ridistribuirlo**.
Includi feedback orizzontali, raccolti in modo informale, sincero, diversificato.

Format utile: “Cosa vedi in me che io non vedo?” + “Cosa non dico che forse dovrei dire?”

---

5. Decisioni “alla cieca” nei momenti chiave

In alcune fasi critiche (es. valutazioni di CV, proposte progettuali), rimuovi nomi, ruoli e identità.
Valuta il contenuto prima della persona.

Questo non toglie umanità. **La restituisce a chi altrimenti non avrebbe nemmeno voce.**

ESERCIZIO – IL MIO BIAS DI POTERE

Prenditi 5 minuti e rispondi:

1. Qual è un tipo di persona con cui tendo ad andare subito d'accordo in azienda?
2. Qual è un profilo che tendo ad escludere o a non considerare competente?
3. Da dove nasce questo filtro? Da quale esperienza, immagine, retroscena?

Non giudicarti. Osservati. Il cambiamento comincia qui.

FONTI PER ANDARE OLTRE

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*
- Banaji, M. & Greenwald, A. (2013). *Blindspot*
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization*
- Grant, A. (2021). *Think Again*
- Eberhardt, J. (2019). *Biased*

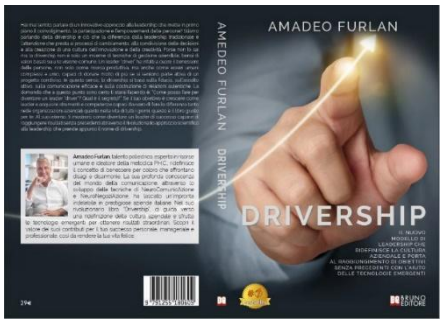
FRASI GUIDA PER LA TRASFORMAZIONE

- “Non basta avere buone intenzioni. Serve un sistema che le protegga dai nostri automatismi.”
- “Ogni bias è un'opportunità per ridefinire il modo in cui esercitiamo il potere.”
- “Non chiedere solo chi parla. Chiedi: *chi manca?*”
- “L'inclusione non è un valore astratto. È una pratica quotidiana di vigilanza.”
- “Il cambiamento vero inizia quando metti in discussione anche i tuoi criteri di valutazione.”

PERCHÉ TI SERVE (di nuovo, ma più in profondità)

Perché nessuna trasformazione organizzativa sarà davvero equa finché **non riconosci il filtro invisibile attraverso cui prendi decisioni**. Bias cognitivi non sono “errori da correggere”, ma *mappe incomplete da riscrivere insieme*.

E riscrivere il potere è l’atto più etico, evolutivo e coraggioso che un’organizzazione possa fare.



"Entra nel mondo della Leadership Empatica con 'DRIVERSHIP'.

Scopri come guidare il cambiamento, gestire emozioni e costruire team di successo.
Trasforma il tuo modo di condurre oggi!"

Amadeo Furlan

Per acquistare il mio libro:

https://amzn.to/3PHAHU0

PHC
PSICO HEALTH COACH

Amadeo Furlan

PhD Dottorato di ricerca in malattie psicosomatiche

Licensed Neuro Hypnotic Repattering Technician – The Society of Neuro Linguistic Programming - L14732

Blog: **www.amadeofurlan.com/**
Email: **furlan@psicohealthcoach.it**
Facebook: **https://it-it.facebook.com/PsicoHealthCoach/**

Sede studi-ambulatori:
Milano - Lecco - Vicenza – Forlì
Per appuntamenti a Forlì chiamare Stefania Maltoni: +393358393283,
Per appuntamenti a Vicenza chiamare Alessandra Alessandro: +393937963232
Per appuntamenti a Milano chiamare Susanna Baggio: +393355348787
Per appuntamenti a Lecco chiamare Vanda Fumagalli: +393384259008

Per appuntamenti per consulti aziendali:
STEFANIA MALONI
+393358393283