



DIVERSITY/1. Come riconoscere e superare i pregiudizi inconsci in azienda

Le “ragioni” degli inconscious bias

La neuroscienza ha dimostrato che la nostra percezione della realtà è limitata e soggettiva. Per gli Hr, in particolare, è importante averne consapevolezza e adottare comportamenti per evitare ingiustizie ed errori di valutazione

di **Odile Robotti**

I pregiudizi sono attribuzioni fatte in virtù dell'appartenenza a un gruppo, prescindendo da una valutazione oggettiva. L'etimologia suggerisce che “precedano il giudizio”, ma spesso il danno provocato è maggiore perché addirittura impediscono la valutazione oggettiva. I pregiudizi tendono infatti ad agire da filtri nei confronti della realtà che percepiamo, spesso facendocene cogliere solo alcuni aspetti che, guarda caso, confermano le nostre credenze (questo fenomeno, chiamato “distorsione di conferma”, ci fa selezionare e interpretare informazioni in modo da dare maggiore attenzione e peso a quelle che confermano le nostre convinzioni e, viceversa, a scartare o sminuire quelle che le contraddicono). Alcune altre distorsioni cognitive, con nomi giustamente inquietanti come “dominanza selettiva” (vediamo ciò che ci aspettiamo di vedere) e “negazione percettiva”

(arriviamo addirittura a negare la realtà che vediamo se differisce dalla nostra aspettativa), agiscono da alleate dei pregiudizi. In pratica, le distorsioni cognitive a cui siamo soggetti in quanto esseri umani, alimentano un circolo in cui le nostre credenze (anche quelle infondate) si rafforzano, diventano sempre più profonde e quindi difficili da sradicare.

Quale realtà vediamo?

Gli esseri umani riescono a processare circa l'1% degli stimoli provenienti dalla realtà circostante. Filtrare il 99% è utile per non sovraccaricarci cognitivamente: i pregiudizi, agendo da filtro, ci aiutano a comprendere il mondo in modo efficiente.

Certamente erano utili nel mondo brutale e semplificato dei nostri antenati, in cui elaborare le informazioni in modo rapido, soprattutto nelle situazioni di pericolo, poteva fare la differenza





tra procurarsi cibo e diventare cibo. Decidere in modo efficiente, però, non vuol dire necessariamente decidere bene e il mondo attuale presenta situazioni diverse e più complesse, in cui un ragionamento più lento ma più accurato porta a risultati migliori. I pregiudizi oggi sono diventati falsi amici.

È utile chiedersi ogni tanto quali siano i nostri filtri e come interpretiamo lo striminzito 1% che riesce a catturare la nostra attenzione. Nemmeno questo, purtroppo, avviene in modo oggettivo, infatti è funzione di tre elementi principali:

- il soggetto che percepisce (credenze, valori, atteggiamenti, motivazioni, interessi, esperienze passate, aspettative ...);
- l'oggetto percepito (novità, somiglianza, confronti ...);
- il contesto (il momento, la situazione ...).

Insomma, percepiamo una piccola parte della realtà e non la interpretiamo nemmeno in maniera oggettiva. È importante esserne consapevoli per non ritenersi infallibili, per mettere in discussione i propri giudizi e rivedere le proprie credenze.

Perché è un problema serio

Le ipotesi che facciamo sulle persone perché appartenenti a una determinata categoria, che sia il genere, l'età o altro, influenzano come ci poniamo nei loro confronti. Per esempio, possono limitare le opportunità che decidiamo di dare loro o possono aumentarle, possono indurci ad accordare loro fiducia, rendendoli sicuri di sé, oppure a negargliela rendendoli insicuri, possono renderci amichevoli e aperti, facendoli sentire accolti, o viceversa renderci scostanti facendoli sentire fuori posto. Ecco alcuni esempi di come un pregiudizio può influenzare il nostro comportamento:

- stiamo dando per scontato che una risorsa, in quanto donna, non vorrà viaggiare tanto o avere orari di lavoro estesi e, quindi, non la prendiamo in considerazione per alcune posizioni o progetti? Pensiamo che un uomo non desideri spendere tempo con i figli piccoli e, quindi, diamo per scontato che accetterà posizioni e progetti che lo costringono a viaggiare e lavorare intensamente (e mettiamo in dubbio la sua motivazione se declina)?
- Stiamo pensando che un collaboratore cinquantenne non voglia imparare nuovi metodi di lavoro e usi mal volentieri gli strumenti digitali e, quindi, non lo coinvolgiamo in gruppi di lavoro sull'innovazione? Riteniamo che un ragazzo poco più che ventenne privilegi il tempo libero, quindi, non ci viene in mente di proporgli un progetto che richiede molto impegno?

In particolare, per chi ha responsabilità di risorse, la possibilità di commettere ingiustizie ed errori a causa dei pregiudizi è in agguato. Le attività a cui prestare attenzione sono:

- interviste per selezione esterna e interna.
- Gestione della performance.

- Sviluppo talenti (inserimento di risorse nel gruppo degli alti potenziali).
- Assegnazione a progetti "trampolino", cioè molto visibili o strategici o internazionali.
- Considerazione del parere di altri nella presa di decisioni.

Se siamo consapevoli di avere pregiudizi verso una categoria di persone (ad esempio, pensiamo che le donne siano molto emotive e incapaci di prendere decisioni "difficili" da un punto di vista umano) è più facile attuare delle contromisure, per esempio verificare sistematicamente le proprie valutazioni con altri (chiedendo a un altro manager se ha notato la stessa cosa) o rifletterci in modo spassionato. Se conosciamo i nostri pregiudizi, è sempre più facile correggerli; il vero problema è se non sappiamo di averli.

Le situazioni più difficili da sfidare

Secondo Einstein, sono quelle che non sappiamo di fare. Per questo, i pregiudizi più difficili da combattere sono quelli che non sappiamo di avere, cioè i pregiudizi inconsci. Per contrastarli, bisogna prima di tutto renderli visibili a noi stessi, cioè diventarne consapevoli. Come fare? Per esempio, sottoponendosi al Test delle Associazioni Implícite (vedi box 1), ma anche provando a smascherarli da soli. È utile, per farlo, conoscere alcune loro caratteristiche:

- **i pregiudizi si camuffano molto bene.** La maggior parte di noi preferisce chi è simile a sé (il fenomeno si chiama omofilia, cioè amore per ciò che è simile). Di conseguenza, se non prestiamo attenzione, tendiamo a prediligere persone che ci assomigliano per alcune caratteristiche (quelle che definiscono più fortemente la nostra identità) e a penalizzare chi invece non le possiede. Purtroppo, non ci rendiamo sempre conto di questo meccanismo e pensiamo che sia il nostro "sesto senso" nel valutare le persone e i loro contributi a suggerirci queste preferenze. Quando non sappiamo spiegare bene il perché delle nostre scelte (per esempio, perché con qualcuno lavoriamo bene e qualcun altro no, perché qualcuno lo ascoltiamo sempre e qualcun altro di rado, perché a qualcuno affidiamo compiti interessanti e a qualcun altro no), dovremmo chiederci cosa abbiamo in comune con le persone che tendiamo a favorire e preferire. I pregiudizi inconsci si travestono da "sensazione di pancia", "esperienza", "intuizione": sono troppo furbi per andare in giro presentandosi per quello che sono. Per scovarli non bisogna fidarsi delle apparenze.
- **Per vederne gli effetti a volte serve il microscopio.** I pregiudizi inconsci spesso si traducono in piccoli favoritismi e micro-ingiustizie che, volando "sotto il radar", non vengono identificati né sanzionati. Anche se, isolatamente analizzati, sono quasi innocui, quando sono frequenti e univoci, contribuiscono a creare un clima non inclusivo in cui chi è diverso è penalizzato, anche se magari solo a livello psicologico.



Odile Robotti, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società specializzata nella formazione manageriale e nello sviluppo delle risorse umane. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog www.leadershipfemminile.org e cura il sito www.leadershipfemminile.com mail: odile.robotti@learningedge.it - twitter: @donneleader

- **I pregiudizi non hanno segno.** Anzi, potrei aggiungere che tra i più insidiosi ci sono quelli con segno positivo. Delle donne si dice siano ordinate, pazienti e precise, ma tutti questi complimenti le hanno relegate nella riserva indiana di ruoli amministrativi e di supporto. Le credenze forti riguardo a intere categorie di persone, qualsiasi segno abbiano, sono sospette.

Superare i pregiudizi si può

Pregiudizi e limitazioni cognitive possano farci percepire la realtà in modo distorto senza che ce ne rendiamo conto, ma questo non è un destino inevitabile. Esistono ormai da anni workshop che aiutano le persone ad aumentare la consapevolezza sui propri pregiudizi (cioè a portarli a livello cosciente), a farsi alcune domande chiave in modo sistematico per evitare di caderne trappola e ad adottare pratiche per contrastarli. La maggior parte dei partecipanti, ricevuto il messaggio, prosegue in autonomia il percorso imparando a intercettare ed eliminare i propri pregiudizi. A chi non ha modo di seguire un corso, ma ha identificato alcuni dei propri pregiudizi, suggerisco di:

- cercare esempi che falsificano il pregiudizio. Alcuni contro-esempi aiutano a scardinare le nostre credenze sbagliate, purché diamo loro la giusta importanza (tendiamo invece a scartarli come “ecce-

zioni che confermano la regola”).

- Aumentare i contatti con persone appartenenti al gruppo verso il quale ha dei pregiudizi. Di solito gravitiamo verso le persone a noi simili, perdendo l'opportunità di conoscere gruppi diversi, in particolare quelli meno affini. Meno li frequentiamo, meno informazioni raccogliamo su di loro e meno opportunità abbiamo per superare i nostri pregiudizi.

- Creare automatismi opposti a quelli da contrastare (es. sorridere a persone contro le quali si ha un pregiudizio).

Infine, per fare prevenzione dei pregiudizi, impliciti o meno, ci sono due suggerimenti. Anzitutto, rallentate, cioè lasciate più tempo all'osservazione e raccogliete più informazioni prima di elaborare il vostro parere. La fretta favorisce i pregiudizi, sospendere il giudizio li combatte. Secondo, frequentate con mente aperta persone appartenenti a gruppi e culture diversi dal vostro, cercando di prestare attenzione alle differenze tra loro. Cogliamo la diversità tra individui più facilmente se si tratta di persone simili a noi, mentre coloro che sono diversi ci appaiono tutti simili tra loro (è l'“effetto comitiva di giapponesi”: se ve ne passa vicino una, probabilmente vi sembreranno indistinguibili l'uno dall'altro). Questo appiattimento delle differenze infragruppo è il terreno ideale in cui crescono e si rafforzano i pregiudizi. ■

Uno strumento utile per tutti

L'Implicit Associations Test (noto con l'acronimo IAT) è il test più usato e accreditato scientificamente per identificare i pregiudizi inconsci, ormai somministrato a decine di migliaia di persone nel mondo.

Perché funziona. Il nostro comportamento sociale non è completamente controllato consciamente. La stragrande maggioranza delle persone ha dei pregiudizi senza saperlo e senza volerlo. Se infatti chiedete direttamente a qualcuno se abbia dei pregiudizi, è probabile che la persona risponda di no, sia perché non lo vuole ammettere sia perché spesso non si rende conto di averli. Il test riesce ad aggirare il problema principale nel rilevarli, cioè che non sempre vogliamo o siamo in grado di dire la verità su noi stessi, quando si tratta di argomenti di questo tipo.

Come funziona. Per superare il duplice ostacolo e ottenere una risposta attendibile, bisognerebbe avere accesso ai processi mentali inconsci e automatici. Lo IAT riesce a fare proprio questo: si limita, infatti, a chiedere di associare concetti tra loro e a misurare la velocità di associazione (con la precisione e l'accuratezza del computer su cui il test è somministrato). L'ipotesi è che la velocità dell'associazione riveli la forza dell'associazione: più velocemente associate i concetti, più è forte l'associazione mentale che, anche inconsapevolmente, state facendo. Semplificando un po', ecco come funziona. Il test presenta su lati opposti dello schermo due coppie di concetti, per esempio a sinistra ci saranno le parole “Uomo” e “Scienze”, mentre a destra le parole “Donna” e “Materie umanistiche” questo punto compare la parola “Ingegneria” e dovete allocarla, per associazione, a sinistra o a destra, usando le frecce del computer. La velocità con cui eseguite questo compito è registrata con precisione. Il test a questo punto presenta su lati opposti dello schermo altre due coppie di concetti. Questa volta a sinistra ci saranno, per esempio, le parole “Donna” e “Carriera”, mentre a destra le parole “Uomo” e “Famiglia”. La parola che compare in mezzo e dovete associare a una delle due coppie è “Salario”. Se siete come la maggior parte delle persone, questa seconda associazione richiederà qualche millesimo di secondo in più. Perché avete esitato, anche se impercettibilmente? L'ipotesi è che, a livello inconscio, associate il salario all'uomo più che alla donna. Di conseguenza, la scelta corretta, cioè di associare “Salario” e “Carriera”, si è scontrata per una frazione di secondo (che il computer ha impietosamente registrato) con un pregiudizio implicito che non sapevate di avere.