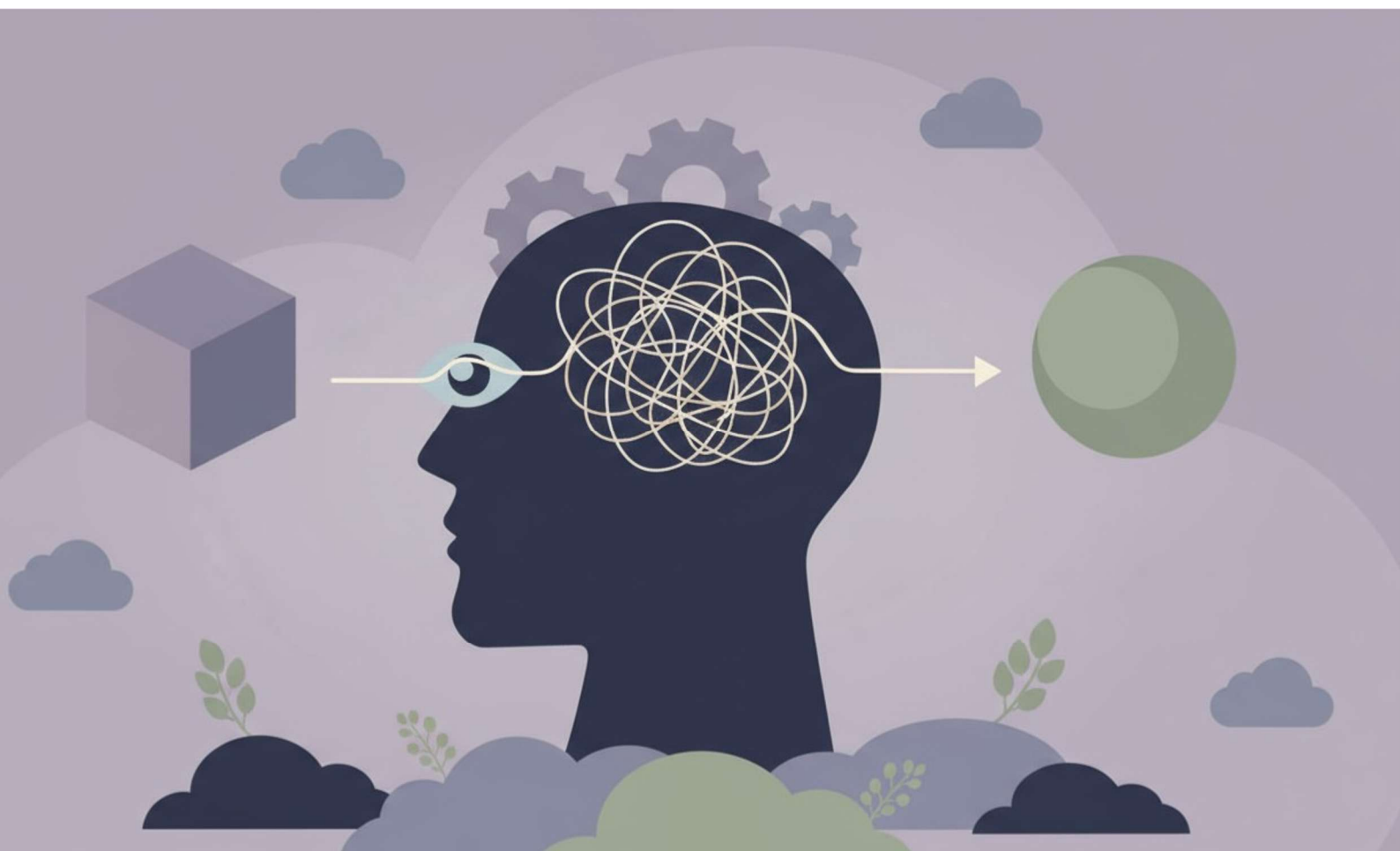


# GUIDA AI BIAS COGNITIVI



## Cosa sono i Bias Cognitivi?

Vengono detti «Bias Cognitivi» quelle “**scorciatoie mentali**” teorizzate da Kahneman e Tversky negli anni '70.

Questi meccanismi ci aiutano a prendere decisioni velocemente perché fungono da percorsi più brevi: il nostro cervello insegue la via comoda - se trova una scorciatoia, ci si lancia a piedi pari.

In un mondo pieno di informazioni, i bias sono fondamentali perché ci evitano di crollare esausti dopo una giornata passata a ponderare ogni minima scelta. Pensate se tutte le mattine, di fronte alla vetrina del bar, noi analizzassimo tutti i pro e contro fra il croissant alla marmellata o quello al cioccolato (gusto, peso, calorie, grassi, compatibilità con il cappuccino, pulibilità in caso di macchie sulla maglia, etc.). In contesti di quotidianità o decisioni ripetitive, i bias aiutano a prendere rapidamente una decisione basata su esperienze passate e modelli riconosciuti, evitando l'analisi eccessiva che rallenterebbe ogni nostra azione.

Ma—e qui arriva la parte meno “simpatica” — quando le situazioni sono più complesse e le scorciatoie si trasformano in viuzze poco sicure, rischiamo di finire nei tipici tranelli della mente. Il cervello semplifica, sì, ma a volte semplifica troppo, confondendo le relazioni umane con la scelta della colazione o la decisione presa sovrappensiero del colore dei calzini con quella che ci potrebbe cambiare la vita.

Insomma: quella scorciatoia, che era perfetta per i croissant, diventa una trappola se usata per scegliere colleghi, capi o addirittura partner.

### **La Definizione Seria**

*Un bias cognitivo è **una distorsione sistematica nel modo in cui le persone elaborano le informazioni e prendono decisioni**, portando a giudizi irrazionali ed errati. Questi "errori" di pensiero **sono scorciatoie mentali che il cervello usa per semplificare processi decisionali complessi**, spesso in modo inconscio e automatico. Sebbene utili per risparmiare energia mentale, **possono portare a valutazioni errate e influenzare negativamente il comportamento.***

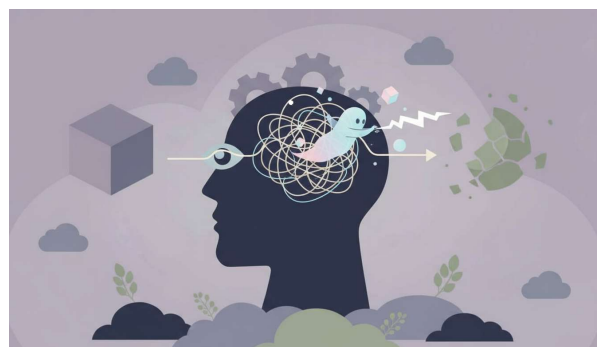
## Bias Cognitivi e Gender Gap

E ora, parliamo di gender gap: qui il campo si fa ancora più insidioso. Perché molti degli ostacoli che rendono la disuguaglianza reale, solida come la muraglia cinese, non sono tanto leggi o regolamenti, ma sono proprio questi bias nascosti nei nostri ragionamenti e nei nostri automatismi quotidiani. **Sono come filtri preconfigurati: ci impediscono di essere davvero “scevri da preconcetti”**, e magari ci fanno pensare che sia naturale che una donna sia più portata ad accudire (“perché le donne sono più empatiche, giusto?”) o che un uomo “non possa piangere mai” (che poi: pure Rocky Balboa una lacrimuccia ogni tanto la versava «Adrianaaaa»).

Questi automatismi non sono solo nostri: sono **culturali, tramandati, radicati** nei discorsi in ufficio come nelle chiacchiere al bar.

**Ecco perché riconoscere e smontare i bias diventa un atto di giustizia e di consapevolezza, ogni volta che scegliamo, valutiamo o semplicemente immaginiamo il futuro nostro e delle persone che ci stanno intorno.**

A oggi i neuroscienziati hanno catalogato almeno una cinquantina di tipologie di Bias, ma già in una ventina ci si inciampa ogni settimana.



*Avevi notato che questa immagine è diversa dalla precedente, prima di leggere qui?*

## Come usare questa guida: dalla Teoria alla pratica

Armati di curiosità (e, se vuoi, anche di un croissant, sai già come sceglierlo!) e scorri la raccolta che ho preparato nelle pagine successive: per ciascun Bias troverai la descrizione e un esempio, che spesso parla anche di Gender Gap. E perché non rimanga solo teoria (bella sulla carta ma inapplicata), ma diventi proprio un documento pratico, ho aggiunto una sezione «Inizia a farci caso».

Puoi leggere questo documento, e poi giocare alla “caccia al tesoro” delle cose che hai sentito o detto nell’ultima settimana.

Vuoi davvero cambiare prospettiva? Condividi i tuoi pensieri con chi ti sta vicino per avere un confronto ancora più oggettivo.

### **Nota bene. Nessuno è immune ai bias.**

*Mi sono resa conto io stessa che fino a poco tempo fa spesso usavo l’espressione “Faccio la bionda” magari prima di chiedere un’informazione, usando un Bias che collega il colore dei capelli di una donna alla sua intelligenza. Era una battuta (specie perché sono abbastanza bionda), certo. Ma poi è iniziato il mio viaggio fra i Bias.*

**La consapevolezza è già metà del percorso per cambiare davvero: quando te ne accorgi, puoi davvero decidere liberamente come comportarti.**

*Il fatto è che poi, quando li riconosci, ti chiederai come hai fatto a non vederlo prima. E non riuscirai a toglierti gli occhi da dosso (tipo quando scopri un calzino spaiato indossato dal ragazzo di fronte a te in treno)*

## Bias di percezione e interpretazione.

---

### Bias di Conferma

#### Definizione

Tendenza a cercare, interpretare e ricordare informazioni in modo che confermino le proprie convinzioni preesistenti, ignorando dati contrari o neutri.

#### Esempi

Leggere solo lo stesso giornale o ascoltare lo stesso esperto per informarsi, interpretando le notizie secondo la propria visione.

#### Inizia a farci caso

**Nota come spesso, quando inizi a cercare informazioni su un tema, finisci per vedere solo conferme alle tue idee.** Scegli di comperare una auto rossa? Ti sembrerà di vedere auto rosse ovunque. C'è lo stesso numero di auto rosse di ieri, ma la tua mente "conferma" la tua scelta.

---

### Bias di Ancoraggio

#### Definizione

La prima informazione ricevuta (anche se irrilevante) influenza pesantemente tutte le valutazioni e decisioni successive, senza una revisione critica adeguata.

#### Esempi

Spesso, quando si cerca un nuovo lavoro, lo stipendio viene negoziato in base alla retribuzione precedente, anche se non riflette le competenze attuali o la posizione. Questo è uno dei modi in cui viene perpetuato il Gap Salariale fra uomini e donne - a prescindere dalla loro posizione

#### Inizia a farci caso

Ricorda che il primo dato non è sempre il più importante. Se la prima auto che vai a vedere costa 25.000 euro, le altre saranno valutate come "più care" o "meno care" di quella. **Riesci a valutare obiettivamente ogni opzione in modo obiettivo?**

---

### Bias di Disponibilità

#### Definizione

Valutare la probabilità o la frequenza di un evento in base a quanto facilmente esempi simili affiorano alla nostra mente o esperienza, spesso distorcendo la realtà oggettiva.

#### Esempi

Anche se statisticamente gli incidenti aerei sono rarissimi, quando accadono ne sentiamo parlare per giorni nei media e quindi sopravvalutiamo la loro probabilità che accada, rispetto a eventi più comuni ma meno visibili, come incidenti stradali

#### Inizia a farci caso

**Nota come la facilità con cui ricordi un evento può farti sopravvalutare la sua reale frequenza nella tua vita.**

## Bias del Senno di Poi

### Definizione

La tendenza a credere che un evento fosse prevedibile o inevitabile una volta accaduto, sottovalutando complessità e incertezza pregressa.

### Esempi

Dopo la promozione di una collega, si dice che “era chiaro sarebbe stata scelta lei”, ignorando le difficoltà, le resistenze vissute e le prove superate.

### Inizia a farci caso

**Quando ripensi a decisioni passate, prova a distinguere tra ciò che effettivamente sapevi e ciò che hai rielaborato dopo i fatti.**

## Bias dell’Effetto Alone (Halo Effect)

### Definizione

La valutazione di un singolo tratto di una persona, un oggetto o una situazione influenza il giudizio complessivo su altre caratteristiche non correlate.

### Esempi

Considerare una persona vestita in modo curato come più affidabile o competente, anche senza altre prove oggettive. Oppure pensare che un collega che ti ha aiutato in passato sia anche la persona giusta per altre attività, senza verificarne le competenze specifiche

### Inizia a farci caso

**Nota come una prima impressione o un singolo aspetto di una persona influenza spesso il tuo giudizio complessivo su di lei.**

## Bias di Rappresentatività

### Definizione

Valutare la probabilità di un evento basandosi sulla somiglianza a un prototipo mentale, senza considerare dati statistici o variabilità reali.

### Esempi

Si crede che le donne siano più empatiche e adatte come educatrici, oppure che gli uomini siano più portati per i ruoli tecnico-scientifici. Un dato reale? Le madri sono più frequentemente coinvolte negli infanticidi: dal 2010 al 2022, in Italia, le madri sono responsabili di 35 dei 39 casi di infanticidio.

### Inizia a farci caso

Ti suona strano vedere un maestro nella scuola materna o una donna ingegnere che coordina un cantiere? **Ricorda che le apparenze non bastano: nota quante volte ti stupisci per chi non rientra nello stereotipo.**

*"Qual è il parassita più resistente?*

*Un batterio? Un virus? Una tenia intestinale? **No, un'idea.** Persistente, contagiosa... Una volta che si è impossessata del cervello, è quasi impossibile sradicarla. Un'idea pienamente formata, compresa, si avvinghia qui dentro, da qualche parte"*

*(tratto dal film "Inception", 2010)*

---

## Bias del Sopravvissuto

### Definizione

È la tendenza a concentrarsi solo su chi ha avuto successo (i "sopravvissuti") e ignorare coloro che hanno fallito o sono stati esclusi, distorcendo così la percezione della realtà.

### Esempi

In un contesto lavorativo, si potrebbe pensare che le donne in posizioni apicali abbiano raggiunto il successo solo per merito personale, trascurando il fatto che molte altre donne competenti sono state escluse da dinamiche di discriminazione di genere o barriere strutturali, creando una falsa impressione di pari opportunità.

### Inizia a farci caso

**Rifletti se stai valutando un fenomeno basandoti solo sugli esempi di successo, ignorando chi non ce l'ha fatta e per quali motivi.**

---

## Bias di Attribuzione Fondamentale

### Definizione

È la tendenza a spiegare il comportamento degli altri attribuendo cause interne (carattere, intenzioni) piuttosto che esterne (situazioni, contesti).

### Esempi

In un'azienda in cui ho lavorato, se una donna collega arrivava in ritardo a una riunione, era "poco professionale" (attribuzione interna)", mentre quando succedeva agli uomini (specie ai capi) era colpa del traffico (attribuzione esterna).

### Inizia a farci caso

Quando rifletti sui comportamenti altrui, **cerca di considerare sempre anche le circostanze esterne che possono influenzare il loro comportamento.**

---

## Bias dell'illusione di Frequenza

### Definizione

Sovrastimare la frequenza di un evento perché se ne è avuta una recente esperienza o si ricorda facilmente.

### Esempi

Un uomo che sente spesso parlare di divorzi tra i colleghi può finire per pensare che tutte le coppie siano instabili, comportandosi con la moglie in modo risentito senza ragione. Ogni persona è portata a generalizzare casi freschi nella memoria.

### Inizia a farci caso

**Rifletti su quante volte davvero accade quello che pensi:** stai vedendo il mondo per come è o per come ti sembra in quei momenti?

---

## Bias della Negatività

### Definizione

Dare maggior peso e ricordare meglio eventi o stimoli negativi rispetto a quelli positivi.

### Esempi

Una persona tende a focalizzarsi sulle critiche ricevute più che sugli apprezzamenti per il suo lavoro.

### Inizia a farci caso

Hai un "Calimero" fra i tuoi amici? **Nota come si focalizza solo sugli aspetti negativi, dimenticando quelli positivi.**

## Bias della Memoria

### Definizione

La memoria è influenzata da convinzioni, emozioni e aspettative, non sempre fedele.

### Esempi

Spesso si ricordano con vividezza le volte in cui ci si è sentiti esclusi o sconfitti, meno quelle di successo.

Una coppia fresca di separazione, può ricordare meglio i litigi che i momenti sereni o di festa.

### Inizia a farci caso

**Quando ripensi al passato, quali episodi emergono subito?** Sono i più emotivi o recenti? Chiediti se rispecchiano davvero la realtà.

## Bias dell'Auto-Attribuzione del Merito

### Definizione

È la tendenza a attribuire i propri successi a caratteristiche personali positive (abilità, impegno) e i fallimenti a fattori esterni o casuali.

### Esempi

Una persona che riceve una promozione sul lavoro attribuisce il successo esclusivamente alle proprie competenze e impegno, senza riconoscere il supporto dei colleghi o le opportunità favorevoli avute.

### Inizia a farci caso

Quando rifletti sui tuoi successi e fallimenti, **prova a considerare anche le influenze esterne e il ruolo delle circostanze.**

*“Il ricordo delle cose passate non è necessariamente il ricordo di come siano state veramente.”*

*(tratto dal film “Memento, 2000)*

## Effetto Dunning-Kruger

### Definizione

È un bias per cui persone con scarse competenze in un ambito tendono a sovrastimare le proprie abilità, mentre esperti tendono a sottovalutarsi.

### Esempi

In un ambiente di lavoro dominato da uomini, alcune donne potrebbero sottovalutare le proprie competenze anche quando sono effettivamente qualificate, mentre colleghi meno competenti potrebbero invece sovrastimare le loro capacità, influenzando le dinamiche di potere e decisione

### Inizia a farci caso

**Osserva se tendi a sopravvalutare o sottovalutare le tue competenze** e come questo influenza il tuo comportamento e le tue decisioni. Con chi potresti verificare le tue competenze in modo oggettivo?

*A proposito dell'effetto Dunning-Kruger...*

*McArthur Wheeler era un uomo di 45 anni di Pittsburgh, Pennsylvania, che nel 1995 rapinò due banche senza alcuna maschera o travestimento. Quando la polizia lo riconobbe e arrestò, lui rimase estremamente sorpreso. Wheeler, infatti, sosteneva che prima di uscire di casa, armato e pronto per rapinare le due banche, si era coperto il viso di succo di limone. Perché?*

*Il succo di limone era storicamente usato come inchiostro invisibile: si scriveva un messaggio su un foglio bianco utilizzando il succo di limone al posto dell'inchiostro normale. Dopo che il succo si era asciugato, il messaggio diventava invisibile a occhio nudo. Per rivelare il testo segreto, bastava riscaldare il foglio vicino a una fonte di calore. Il calore faceva ossidare i composti presenti nel succo di limone, cambiando colore e facendo apparire il messaggio di un marrone chiaro o giallo scuro.*

*Il nostro aspirante ladro di banca aveva pensato che il limone avrebbe anche reso invisibile la sua faccia. Questa vicenda solleticò la curiosità di due ricercatori della Cornell University di nome...*

*David Dunning e Justin Kruger.*

*Questo episodio di fa sorridere o ci intenerisce, ma è utile per ricordarci che la mancanza di competenza può portare a sopravvalutare le proprie capacità e alla difficoltà di valutare i rischi e le conseguenze delle proprie azioni. Al contrario, è frequente che un esperto si esprima con cautela perché sa bene che le teorie e le competenze sono in continuo mutamento e che le apparenti certezze franano con molta facilità.*

## Bias di giudizio e valutazione di sé o degli altri.

### Bias del Pavone

#### Definizione

Sopravvalutare eccessivamente le proprie capacità o attributi in seguito a un successo, rischiando di ignorare limiti o feedback esterni.

#### Esempi

Dopo un successo professionale in un determinato ambito, un individuo si autoproclama esperto in un settore molto più ampio di quello che conosce, perché è galvanizzato dalla situazione.

#### Inizia a farci caso

**Nota come dopo un successo personale ti senti invincibile: lo fai anche tu?** A volte è utile ascoltare consigli esterni prima di agire. «Ho organizzato la festa di compleanno di mia nipote, saprò ben organizzare un Mondiale di calcio!» (spoiler: NO)

### Bias di Attribuzione

#### Definizione

Interpretare i comportamenti altrui come dovuti a tratti personali, mentre i propri ad azioni esterne.

#### Esempi

Esagerando: se un collega sbaglia, è un incompetente; se sbaglio io, la causa è “la giornata no” o “la sfortuna”.  
In caso di femminicidio o violenza di genere, i media tendono a usare titoli che de-responsabilizzano l'omicida (“uccisa in un raptus”, “dramma familiare” oppure “lei lo aveva lasciato”). La responsabilità viene attribuita alle emozioni, all'ambiente o addirittura giustificata dalla relazione.

#### Inizia a farci caso

**Nota come spesso giustifichi i tuoi errori con cause esterne, mentre attribuisce quelli degli altri a loro caratteristiche personali.** Lo riconosci?

### Bias di Proiezione

#### Definizione

Attribuire agli altri pensieri e sentimenti propri, credendo che gli altri la pensino o sentano come noi stessi.

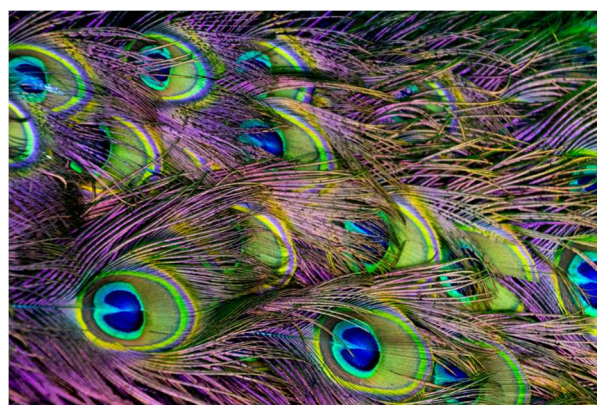
#### Esempi

Se temi il giudizio sul lavoro, immagina che i colleghi ti stiano sempre valutando con gli stessi tuoi criteri.

Un uomo che reprime emozioni pensa che anche gli altri debbano farlo per essere forti e accettati.

#### Inizia a farci caso

**Chiediti: sto leggendo davvero negli altri, o sto “proiettando” su di loro le mie idee e paure?**



Pexel, foto di Magda Ehlers

## Bias di Auto Giustificazione

### Definizione

È la tendenza a giustificare le proprie azioni o decisioni anche quando sono sbagliate, per mantenere una percezione positiva di sé e ridurre il disagio cognitivo.

### Esempi

Uno studente che prende un brutto voto a un esame può giustificarsi dicendo che l'insegnante era troppo severo o le domande erano ingiuste, piuttosto che riconoscere una scarsa preparazione. In questo modo preserva l'immagine di sé come studente capace, riducendo il senso di fallimento.

### Inizia a farci caso

**Cerca di riconoscere quando razionalizzi decisioni sbagliate** e prova a essere più onesto con te stesso sulle reali motivazioni.

## Effetto Pigmalione

### Definizione

Le aspettative che gli altri hanno su di noi condizionano i nostri risultati, anche a nostra insaputa, generando una profezia che si auto-avvera.

### Esempi

Se un docente si aspetta che una bambina sia brava in italiano, la incoraggia di più su quella materia; se si pensa che un ragazzo sia bravo in matematica per "natura", lo si sprona solo su quella, trascurando altre passioni.

### Inizia a farci caso

**Nota come le tue aspettative sugli altri o su te stesso spesso anticipano e indirizzano i risultati.**

## Fallacia del Costo Irrecuperabile (Sunk Cost Fallacy)

### Definizione

È la tendenza a perseverare in un'attività o decisione solo perché già si è investito tempo, denaro o risorse, anche se non è più la scelta migliore.

### Esempi

Una persona che ha investito anni in una attività poco soddisfacente potrebbe esitare a cambiarla per paura di "buttare via" tutti quegli anni, anche se una nuova opportunità sarebbe più gratificante e vantaggiosa. Un po' come chi, dipendente dal Gioco d'azzardo, punta sempre la cifra persa, sperando di rifarsi, perdendo il contatto con il debito contratto.

### Inizia a farci caso

**Valuta le decisioni future in base ai benefici e alle circostanze attuali**, non solo agli investimenti passati.

*"A volte pensiamo che gli altri provino ciò che proviamo noi. Ma **ognuno ha il proprio mondo dentro**, con emozioni che non sempre sono le stesse."*

*(tratto dal film "Inside out, 2015)*

# Bias comportamentali e decisionali.

---

## Bias di Omissione

### Definizione

Evitare di agire, anche quando servirebbe, spesso per non esporsi o non cambiare abitudini consolidate.

### Esempi

Una donna evita di denunciare molestie o discriminazioni per paura di conseguenze negative sul lavoro.

### Inizia a farci caso

**Ricorda: il non agire è comunque una scelta.** Nota quali conseguenze ha sulla situazione

---

## Bias della Negligenza

### Definizione

Trascurare o ignorare informazioni importanti che metterebbero in discussione idee o pratiche consolidate.

### Esempi

Un manager ignora i dati che mostrano come le aziende più inclusive siano anche più innovative e redditizie. Oppure, in coppia, sottovalutare importanti di malessere “perché non voglio problemi”.

### Inizia a farci caso

**Nota se ascolti davvero tutti i segnali o solo quelli che ti fanno comodo.**

*“Ogni attenzione, ogni fissazione della nostra coscienza, comporta una **deliberata omissione di ciò che non interessa.**”*

*(Andrea Camilleri)*

## Bias sociali e di gruppo.

---

### Bias dello Status Quo

#### Definizione

Preferire mantenere l'attuale situazione, resistendo al cambiamento anche quando beneficiare di una variazione sarebbe utile o vantaggioso.

#### Esempi

Al lavoro si continua con modalità di riunione inefficienti perché "si è sempre fatto così".

A casa, una mamma gestisce sempre la spesa settimanale anche se il compagno potrebbe farlo altrettanto bene perché non si valuta un'opzione nuova.

#### Inizia a farci caso

**Chiediti: mantenere tutto uguale è davvero la scelta migliore, o solo la più facile?**

quando ripetute da qualcuno 'dentro'. Nota come ti viene spontaneo sostenere chi ti somiglia: ascolti davvero anche il punto di vista degli altri?

---

### Effetto Carrozzone

#### Definizione

Accettare idee, comportamenti o scelte semplicemente perché sono diffuse o popolari tra la maggioranza.

#### Esempi

Nel lavoro, le donne sono indirizzate verso professioni "tradizionali" solo perché la maggioranza lo fa; uomini si adeguano ad ambienti maschili senza considerare alternative.

#### Inizia a farci caso

**Nota come certe scelte si perpetuano solo perché sono diffuse:** stai scegliendo tu o ti lasci trasportare dalle abitudini degli altri?

---

### Bias di Gruppo

#### Definizione

Preferire e valorizzare i membri del proprio gruppo sociale o culturale rispetto agli estranei o a gruppi diversi.

#### Esempi

Un gruppo tende a riunirsi e creare ambienti chiusi o addirittura ostili ad altri partecipanti esterni, limitando la collaborazione con gli ultimi arrivati o con un gruppo specifico (quelli che arrivano dall'azienda consociata ad esempio).

#### Inizia a farci caso

Durante una riunione, **osserva se si tende ad ascoltare e valorizzare di più le idee delle persone che appartengono al 'gruppo storico'** (es. solo colleghi di lunga data, solo uomini, solo donne, solo milanesi...). Nota se chi è 'fuori gruppo' viene interrotto più spesso, o se le sue proposte vengono riadottate solo

---

## Bias di Somiglianza

### Definizione

Favorire persone che somigliano a sé stessi nelle scelte di assunzione o promozione, alimentando discriminazioni implicite.

### Esempi

Un team valuta positivamente nuovi membri con hobby o idee simili alle proprie. Nelle selezioni spesso si premiano tratti comuni e rassicuranti, che siano di genere, età, modi di fare.

### Inizia a farci caso

Quando decidi con chi collaborare o assumere, **fai caso se c'è preferenza per chi ti somiglia**: è davvero oggettivo o solo familiare?

*Molti tra i vivi meritano la morte. E parecchi che sono morti avrebbero meritato la vita. Sei forse tu in grado di dargliela? **Allora non essere troppo svelto a infliggere la morte con il giudizio.** Perché anche i più saggi non possono vedere tutte le conseguenze.”*

*(J.R.R. Tolkien)*

*Ogni volta che impariamo a riconoscere un bias, acquisiamo uno strumento in più per prendere decisioni più lucide, migliorare le relazioni e lavorare con maggiore efficacia e inclusività.*

*Ti invito a usare questa guida come una bussola per orientarti nelle sfide quotidiane, con curiosità, apertura e un pizzico di autoironia. Il vero cambiamento nasce dal guardare dentro noi stessi con onestà e gentilezza.*

**Sono Tiziana.**

**Aiuto le persone a chiarire, scegliere e fare.**



**Come ti posso aiutare?**