



EUROPEAN MANAGERS

**Pregiudizi inconsci
sul posto di lavoro**

20
**Raccomandazioni
ai manager**

Consigli pratici

20 Raccomandazioni ai manager

Position paper sui pregiudizi inconsci
Pubblicato da CEC European Managers, gennaio 2025

Hashtag: #BeyondBias

Scritto con il contributo del CEC European Managers Executive Board:

Maxime Legrand (Presidente)
Torkild Justesen (Segretario Generale)
Silvia Pugi (Vice Segretario Generale)
Ebba Öhlund (Tesoriere)
Olga Molina Tomey (Direttrice)

Questo position paper raccoglie le conclusioni dell'indagine e della ricerca condotta dall'Università della Danimarca Meridionale nell'ambito del progetto europeo Beyond Unconscious Bias - Beyunbi, insieme alle riflessioni condivise da numerosi manager e leader che hanno partecipato al programma di formazione coordinato dalla Fondazione Giacomo Brodolini.

Da CEC European Managers:



EUROPEAN MANAGERS

cec-managers.org

La voce dei leader e dei manager
europei. Dal 1951

#UseYourLeadership

INDICE DEI CONTENUTI

1. Cos'è il pregiudizio inconscio?
2. Quanto sono radicati i pregiudizi inconsci nelle aziende e tra i manager europei?
3. 20 raccomandazioni ai manager
4. Manifesti #BeyondBias



TORKILD JUSTESEN

Segretario Generale. CEC European Managers

//

L'inclusività non riguarda solo fare la cosa giusta, ma anche la competitività e la valorizzazione del pieno potenziale della nostra forza lavoro in calo.



La Confédération Européenne des Cadres - CEC European Managers è l'organizzazione che rappresenta gli interessi dei dirigenti nel dialogo sociale europeo ed è un partner sociale ufficiale della Commissione europea.



Questo position paper è il risultato della ricerca e della formazione svolte nel periodo 2022-2024 attraverso il progetto europeo Beyond Unconscious Bias - Beyunbi (beyondbias.eu) dall'Università della Danimarca meridionale.



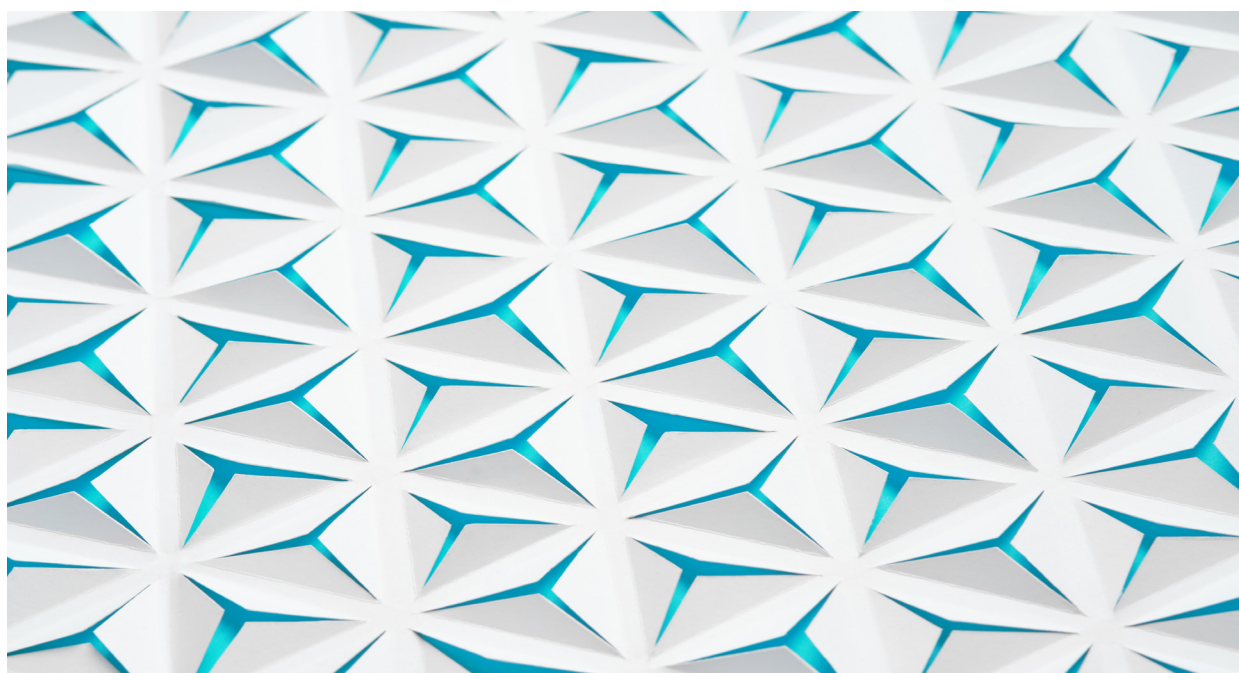
1. Che cosa sono i pregiudizi inconsci?

Per leader e manager, i pregiudizi inconsci sul posto di lavoro si manifestano attraverso supposizioni nascoste e irrazionali sugli individui basate su categorie sociali come genere, razza, età o orientamento sessuale, anziché su merito o capacità.

Radicati nelle influenze culturali e sociali, questi pregiudizi plasmano inconsciamente le decisioni e le azioni dei manager, spesso dando luogo a discriminazioni.

I pregiudizi possono perpetuare le disuguaglianze sul posto di lavoro, favorendo i membri del gruppo di maggioranza e marginalizzando le minoranze.

I manager possono sopravvalutare la propria obiettività, esacerbando il problema. Affrontare i pregiudizi inconsci richiede consapevolezza di sé, sfidare le norme culturali e implementare riforme strutturali, come la formazione sui pregiudizi, per promuovere un processo decisionale equo e una cultura organizzativa inclusiva.



2. Quanto sono radicati i pregiudizi inconsci nelle aziende e tra i manager europei?

//

Se hai un cervello hai un pregiudizio. Il pregiudizio è insito, ma la consapevolezza e l'allenamento possono mitigarne gli effetti.



BARBARA DE MICHELI

Coordinatrice della formazione
Beyond Unconscious Bias.
Fondazione Giacomo Brodolini

Tutti possiedono pregiudizi, poiché essi fanno parte del nostro inconscio in molteplici forme.

Ogni giorno in Europa, 10 milioni di manager prendono milioni di decisioni.

Queste decisioni incidono sulla sostenibilità della nostra società, sulla competitività della nostra economia e sulla salvaguardia del nostro ambiente.

È fondamentale riconoscere che i processi inconsci plasmano inevitabilmente queste decisioni.

CEC European Managers ha evidenziato l'importanza di migliorare la qualità dei processi decisionali nella leadership coordinando il progetto UE Beyunbi.

CEC European Managers ha condotto un progetto in diversi paesi europei per esaminare se e in quale misura i pregiudizi esistano sul posto di lavoro, con l'obiettivo di fornire ai manager gli strumenti per creare ambienti di lavoro più inclusivi, equi e costruttivi.

Per guidare il cambiamento organizzativo, è fondamentale rendere visibili le sfide legate alla diversità e riconoscerle come questioni meritevoli di attenzione.

Solo così sarà possibile promuovere efficacemente la sostenibilità, favorendo al contempo il benessere organizzativo.

Il progetto, denominato Beyunbi - Beyond Unconscious Bias, e finanziato dalla Commissione Europea, si è concentrato sull'analisi di:

- ♂♀ Pregiudizi di genere (contro le donne, ma a volte anche gli uomini),
- 👤 Pregiudizi razziali,
- ♂♀ Pregiudizi contro le persone LGBT+,
- 👤 Pregiudizi legati all'età (ad esempio, "Sei troppo vecchio/ giovane per...")

1. Formazione per i manager

La formazione è stata guidata da Barbara de Micheli della Fondazione Brodolini, coinvolgendo un gruppo eterogeneo di manager europei a Copenaghen, Parigi e Roma.

L'obiettivo era riconoscere e comprendere i meccanismi inconsci che a volte portano a scelte facili ma inique. Questa formazione ha combinato conoscenze teoriche con esercizi pratici e momenti di confronto.

Mentre in teoria tutti sostengono l'inclusione e si oppongono alla discriminazione, modelli mentali radicati, consapevoli o inconsapevoli, spesso influenzano il processo decisionale.

Processi come reclutamento, valutazione e promozione riflettono questi pregiudizi, che sono ulteriormente amplificati dall'intelligenza

2. Ricerca di mercato tra i manager

Condotta dal Centre for Gender and Diversity presso l'Università della Danimarca meridionale nel 2024, la ricerca ha intervistato 1.003 manager provenienti da Danimarca, Francia, Germania, Italia e paesi dell'Europa centrale.

Principali risultati:

- 👤 **Impatto sulla diversità organizzativa:** Una percentuale più alta di uomini in un'organizzazione è correlata a livelli più elevati di pregiudizio nelle categorie di genere, razza e LGBTQ+.
- 👥 **Diversità razziale:** una minore diversità razziale è associata a una maggiore discriminazione basata sull'età.
- 👤 **Punteggi di pregiudizio complessivi:** Gli uomini mostrano generalmente punteggi di pregiudizio più alti rispetto alle donne, il che indica una maggiore difficoltà nell'identificare i problemi legati ai pregiudizi e un minore interesse nell'affrontarli.
- 🇩🇰 **Risultati specifici per paese:** Gli intervistati danesi hanno evidenziato livelli più elevati di pregiudizi di genere e nei confronti delle persone LGBTQ+, mentre gli intervistati italiani hanno mostrato pregiudizi razziali e LGBTQ+ meno pronunciati.
- 👤 **Livello manageriale:** I dirigenti senior hanno mostrato meno pregiudizi legati all'età.
- 👤 **Supporto e resistenza agli interventi:** Esiste una resistenza significativa agli interventi volti a contrastare i pregiudizi, con alcuni che ne negano l'esistenza o li considerano inefficaci e persino controproducenti.

I sostenitori degli interventi di genere hanno sottolineato la necessità di avere più donne in posizioni di leadership, di combattere le molestie sessuali e di colmare il divario retributivo di genere.

3. Punteggi di pregiudizio (scala da 1 a 5):



PREGIUDIZI DI GENERE

2,95

Uomini

2,27

Donne

PREGIUDIZI RAZZIALI

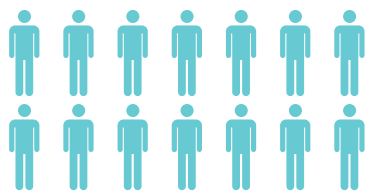
2,66

Uomini

2,49

Donne

Nota: la categoria "Altre categorie di genere" non è stata inclusa nello studio dell'Università della Danimarca meridionale a causa dell'esiguo numero di partecipanti appartenenti a questa categoria.



PREGIUDIZI LGBT+

2,95

Uomini

2,61

Donne

PREGIUDIZIO DI ETÀ

2,57

Uomini

2,72

Donne

Nota: la categoria "Altre categorie di genere" non è stata inclusa nello studio dell'Università della Danimarca meridionale a causa dell'esiguo numero di partecipanti appartenenti a questa categoria.

4. Conclusione

I manager stabiliscono l'atmosfera e la cultura degli ambienti di lavoro.

Per valorizzare le minoranze e la diversità, creando spazi di lavoro più equi e inclusivi, devono investire tempo e risorse nel ripensare e ristrutturare le proprie organizzazioni.

Questo investimento è tanto redditizio quanto essenziale per diversi motivi:

1. Popolazioni sempre più diversificate,
2. L'esigenza universale di ambienti di lavoro positivi e fiduciosi.
3. La rapida trasformazione dell'economia, che richiede innovazione, un fattore che i team diversificati sono in grado di garantire in misura maggiore.



Come risultato di 18 mesi di formazione e ricerca, i manager dell'UE hanno prodotto una serie di raccomandazioni per affrontare i pregiudizi inconsci e migliorare il processo decisionale sul posto di lavoro.

3.20 Raccomandazioni per i manager

Rimodellare la cultura organizzativa anziché limitarsi a formare le minoranze

1



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Informare tutti i dipendenti, in particolare quelli con ruoli dirigenziali, sui pregiudizi impliciti e sui loro effetti.

2



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Implementare uno screening anonimo dei CV per ridurre al minimo i pregiudizi di genere, razza/etnia o età.

3



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Evitare parametri di diversità; garantire che i dipendenti appartenenti alle minoranze siano responsabilizzati e inclusi.

4



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Raccogliere feedback dai dipendenti in uscita, soprattutto da quelli appartenenti a minoranze, per identificare aree di miglioramento e rendere l'ambiente di lavoro più inclusivo.

5



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Garantire un'equa distribuzione di uomini e donne nei ruoli di leadership.

6



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Pianifica le attività in base alle opportunità di avanzamento di carriera.

7



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Incoraggiare tutti i dipendenti a dare il proprio contributo in egual misura alle riunioni.

8



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Stabilire norme organizzative chiare contro il sessismo, il razzismo, l'età e la discriminazione LGBT+.

9



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Creare spazi in cui i dipendenti possano discutere delle sfide legate ai pregiudizi e alla discriminazione.

10



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Cercare attivamente candidati provenienti da gruppi sottorappresentati per migliorare la diversità.

11



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Sviluppare canali chiari, sicuri e anonimi per segnalare molestie o discriminazioni.

12



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Monitorare e bilanciare l'assegnazione delle attività per garantire che alle donne non vengano assegnati in modo sproporzionato ruoli che non portano a promozioni.

13



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Individuare e affrontare gli squilibri di potere, in particolare nei contesti dominati da uomini o a maggioranza bianca.

14



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Misurare le percezioni e le esperienze di pregiudizi all'interno dell'organizzazione per orientare gli interventi.

15



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Riconoscere e intervenire su tutte le forme di sessismo, dai pregiudizi sottili alle molestie esplicite.

16



GUARDA TUTTI I CONSIGLI

Diffondere
i vantaggi
aziendali
della diversità
e dell'inclusione.

17



GUARDA TUTTI I
CONSIGLI

Condurre analisi
sulla parità retributiva
e garantire la stessa
retribuzione per
lo stesso lavoro,
indipendentemente
dal genere.

18



GUARDA TUTTI I
CONSIGLI

La formazione
all'inclusività deve
essere parte
integrante dei
programmi di
leadership.

19



GUARDA TUTTI I
CONSIGLI

Affiancare
i dipendenti
più giovani ai membri
più anziani del team
per favorire
l'apprendimento
reciproco.

20



GUARDA TUTTI I
CONSIGLI

4. #BeyondBias

**#BE
YOND
BIAS**

Ogni giorno in Europa
10 milioni di manager
prendono milioni di decisioni.

È fondamentale riconoscere che i
processi inconsci plasmano
invariabilmente le decisioni
dei leader e dei manager.

**IN OGNI CASO,
LEI NON STA
CERCANDO
UNA POSIZIONE
CHE LE FACCIA
PRESSIONE.**

Gestione
di parte

**LE VENGONO
ASSEGNATI RUOLI
CHE FAVORISCONO
LA CRESCITA
PROFESSIONALE
E PORTANO
A PROMOZIONI.**

Gestione
imparziale



cec-managers.org

CEC
EUROPEAN MANAGERS

**#BE
YOND
BIAS**

Ogni giorno in Europa
10 milioni di manager
prendono milioni di decisioni.

È fondamentale riconoscere che i
processi inconsci plasmano
invariabilmente le decisioni
dei leader e dei manager.

cec-managers.org

**SE SE NE VANNO,
LE LORO
OPINIONI
NON
CONTANO.**

Gestione
di parte

Gestione
imparziale

**RACCOGLIAMO
INFORMAZIONI DAI
DIPENDENTI
IN USCITA,
IN PARTICOLARE
DALLE MINORANZE,
PER MIGLIORARE
LA NOSTRA
COMPETITIVITÀ.**



CEC
EUROPEAN MANAGERS

**#BE
YOND
BIAS**

Ogni giorno in Europa
10 milioni di manager
prendono milioni di decisioni.

È fondamentale riconoscere che i
processi inconsci plasmano
invariabilmente le decisioni
dei leader e dei manager.

**QUESTO
NON È IL TUO
PROGETTO,
QUINDI NON
SPETTA A
TE COMMENTARE.**

Gestione
di parte

cec-managers.org

**INCORAGGIAMO
TUTTI
I DIPENDENTI
A CONTRIBUIRE
IN MODO UGUALE
ALLE RIUNIONI.**

Gestione
imparziale



CEC
EUROPEAN MANAGERS

**#BE
YOND
BIAS**

Ogni giorno in Europa
10 milioni di manager
prendono milioni di decisioni.

È fondamentale riconoscere che i
processi inconsci plasmano
invariabilmente le decisioni
dei leader e dei manager.

**DOBBIAMO
CONOSCERE
LA LORO ETA
PER VALUTARE
IL LORO LIVELLO
DI ESPERIENZA**

cec-managers.org

Gestione
di parte

Gestione
imparziale

**IMPLEMENTIAMO
UNO SCREENING
ANONIMO
DEI CV PER RIDURRE
AL MINIMO
I PREGIUDIZI
DI GENERE,
RAZZA/ETNIA O ETA.**



CEC
EUROPEAN MANAGERS

**#BE
YOND
BIAS**

Ogni giorno in Europa
10 milioni di manager
prendono milioni di decisioni.

È fondamentale riconoscere che i
processi inconsci plasmano
invariabilmente le decisioni
dei leader e dei manager.

**SIAMO QUI
PER FARE
SOLDI,
NON PER
CONCENTRARCI
SULL'INCLUSIONE.**

cec-managers.org

Gestione
di parte

Gestione
imparziale

**L'INCLUSIONE
STIMOLA
L'INNOVAZIONE E
CI CONSENTE
DI ESSERE
UN PASSO
AVANTI RISPETTO
ALLA CONCORRENZA.**



CEC
EUROPEAN MANAGERS

**#BE
YOND
BIAS**

Ogni giorno in Europa
10 milioni di manager
prendono milioni di decisioni.

È fondamentale riconoscere che i
processi inconsci plasmano
invariabilmente le decisioni
dei leader e dei manager.

**PARLARE DI
DISCRIMINAZIONE
NON FARÀ ALTRO
CHE FAR
RIAFFIORARE
VECCHIE FERITE.**

Gestione
di parte

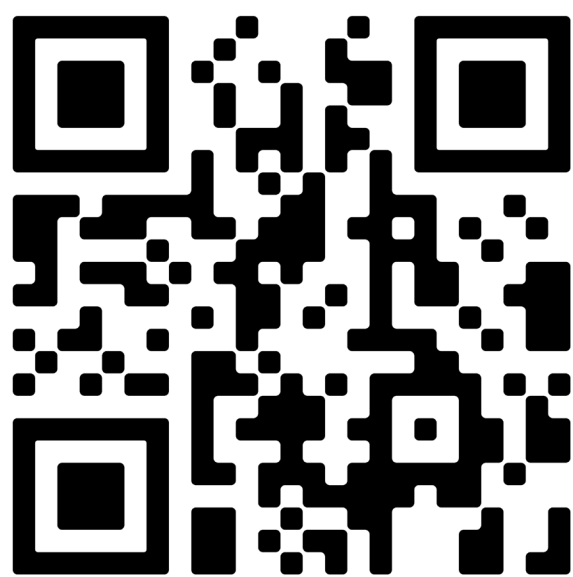
Gestione
imparziale

**OFFRIRE
SPAZI IN CUI
I DIPENDENTI
POSSANO
DISCUTERE
APERTAMENTE
DELLE SFIDE LEGATE
A PREGIUDIZI E
DISCRIMINAZIONI
FAVORISCE
LA GUARIGIONE
E LA CRESCITA.**



cec-managers.org

CEC
EUROPEAN MANAGERS



**Trova maggiori informazioni qui.
Scarica e stampa tutti i materiali.**



EUROPEAN MANAGERS

cec-managers.org

The Voice of European Leaders
and Managers. Since 1951

#UseYourLeadership