



UNA GUIDA PER I LEADER

---

**UNCONSCIOUS**

**BIAS**



**COMPRENDERE I BIAS  
PER LIBERARE IL NOSTRO  
POTENZIALE**

---

**PAMELA FULLER**

CON **MARK MURPHY** E **ANNE CHOW**



**FrancoAngeli**



FranklinCovey

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

UNA GUIDA PER I LEADER

---

**UNCONSCIOUS**

**BIAS**

**COMPRENDERE I BIAS  
PER LIBERARE IL NOSTRO  
POTENZIALE**

---

**PAMELA FULLER**  
CON **MARK MURPHY** E **ANNE CHOW**

**FrancoAngeli**  
 **FranklinCovey.**

Progetto grafico della copertina: Alessandro Petrini

Titolo originale: *The Leader's Guide to Unconscious Bias*  
Simon & Schuster, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020

Copyright © 2020 by Franklin Covey Co.  
All rights reserved

Franklin Covey and the FC logo trademarks  
are trademarks of Franklin Covey Co and their use is by permission.

Traduzione dall'inglese: Tiziana Prina

1ª edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

Premessa, di <i>Pamela Fuller, Mark Murphy, Anne Chow</i>	pag.	7
Prefazione, di <i>C. Todd Davis</i>	»	9
Introduzione	»	13

## **Parte I – Identificare i bias**

1. Esplorare l'identità	»	33
2. Comprendere le basi neuroscientifiche	»	45
3. Riconoscere le trappole dei bias	»	58
4. Adottare la mindfulness, ovvero la consapevolezza	»	71

## **Parte II – Coltivare connessioni**

5. Focalizzarsi sull'appartenenza	»	83
6. Utilizzare curiosità ed empatia	»	101
7. Sfruttare il potere dei network	»	111
8. Gestire conversazioni difficili	»	124

### **Parte III – Scegliere il coraggio**

9. Che cos'è il coraggio?	pag.	141
10. Il coraggio di identificare un bias	»	150
11. Il coraggio di affrontare un bias	»	160
12. Il coraggio di allearsi	»	173
13. Il coraggio di sostenere	»	185

### **Parte IV – Applicare il modello all'intero Ciclo di Vita del Talento**

14. Essere assunti	»	205
15. Contribuire e impegnarsi	»	220
16. Progredire nella carriera	»	231
Conclusione	»	241
Ringraziamenti	»	249
FranklinCovey	»	251
Gli autori	»	252



---

# Premessa

*15 giugno 2020*

Dal 15 maggio 2020, giorno in cui abbiamo inviato questo manoscritto alla casa editrice Simon & Schuster, a quello in cui, due settimane dopo, ci è stato restituito per la revisione, il mondo è cambiato. O, per meglio dire, la lotta giorno dopo giorno contro la pandemia del COVID-19 ha oscurato le proteste globali scoppiate con le tragiche e inaccettabili morti di Ahmaud Arbery, Breonna Taylor e George Floyd. Queste perdite recenti e senza senso si sono aggiunte al lungo elenco di ingiustizie perpetrate nei confronti dei neri nel corso della storia, portando a un punto di rottura sociale. L'accento posto sulle vite dei neri non significa che questo libro sia sull'ingiustizia razziale o sulle politiche pubbliche o che si limiti al bias basato sulla razza. Questo libro è il nostro contributo verso un mondo più inclusivo, dove possiamo dare un nome ai nostri bias e assumercene la responsabilità, usare l'empatia e la curiosità per connetterci in modo più efficace con gli altri, scegliere il coraggio di fare cambiamenti positivi sul lavoro. La discriminazione, le ingiustizie razziali e in generale l'ingiustizia comunque si presenti, per esempio quella basata sulla razza, il colore della pelle, l'orientamento sessuale, l'identità di genere, l'origine etnica, la disabilità, l'età, le condizioni familiari, l'aspetto fisico, l'istruzione e la collocazione geografica, non hanno posto sul luogo di lavoro o nella società in generale.

Detto questo, potreste chiedervi: *qual è il legame tra ingiustizia e bias?* I bias fanno parte per natura della condizione umana e di come funziona il cervello. Essere umani significa avere bias, e tali bias – o preferenze, come le raffigureremo in questo libro – non hanno un valore di per sé, ma impattano sul nostro comportamento, che, a sua volta, può avere conseguenze neutre, negative o positive. La scoperta e la comprensione dei nostri bias sono i primi passi da compiere per assicurarci che il nostro comportamento non limiti le nostre possibilità o quelle di coloro che lavorano con noi.

L'ingiustizia è la limitazione più profonda, in grado di creare un vero e proprio danno a coloro che direttamente o indirettamente ne sono toccati.

L'esigenza di un libro come questo viene da lontano, ma oggi occuparsi di bias è diventato uno dei temi più importanti da affrontare per gli individui, le comunità e le organizzazioni; va fatto in modo chiaro e con il proposito e il desiderio di ascoltare, apprendere, impegnarsi e migliorare. Ciò che segue è la proposta di un modello destinato ai leader di tutti i livelli e in qualsiasi ruolo per elevare le performance proprie, dei loro team e delle organizzazioni grazie alla comprensione dei bias. In questo libro incoraggiamo gli individui a esplorare la loro vulnerabilità, a sviluppare curiosità e a costruire empatia per superare i bias negativi, scegliendo il coraggio: tutto questo applicando best practice, strategie e tattiche al Ciclo di Vita del Talento. Crediamo che queste linee guida vi aiuteranno a creare individui, team e culture altamente performanti in qualsiasi organizzazione o contesto. Siamo orgogliosi del contenuto di queste pagine e vi invitiamo a farvi coinvolgere dalla loro lettura. Il nostro intento è assicurare che tutti sul posto di lavoro possano sviluppare e partecipare a un dialogo costruttivo sui bias e sull'inclusione, implementando al contempo azioni che spingano a progredire e a migliorare la propria performance.

A una conferenza internazionale della FranklinCovey nel 2011, il Presidente e Ceo Bob Whitman fece un discorso molto stimolante, condividendo un elenco di semplici principi che aveva appreso e seguito nel corso della sua carriera. In quel discorso disse: “Dovete fare il lavoro che i vostri obiettivi richiedono”. Uno dei nostri obiettivi è un mondo più inclusivo per noi stessi, i nostri clienti e per la futura generazione di leader. Stiamo operando per raggiungere quell'obiettivo e speriamo che vorrete unirvi a noi in questo viaggio.

*Pamela Fuller, Mark Murphy, Anne Chow*

---

# Prefazione

In FranklinCovey riconosciamo che la leadership non può riuscire se non è inclusiva, se lascia qualcuno indietro. Crediamo che per raggiungere i risultati, i leader debbano assicurare che ogni membro del proprio team possa affermare con sicurezza: “Sono un membro prezioso di una squadra vincente che fa un lavoro significativo in un ambiente basato sulla fiducia”. Senza l’inclusione e l’intento sincero di esplorare i bias che potrebbero, senza volerlo, escludere qualcuno, e dunque limitare la performance, questa affermazione non può essere vera.

Come Chief People Officer di FranklinCovey, sono la persona da cui vengono i dipendenti quando vogliono un’opinione o un consiglio “senza pregiudizi”, e la mia responsabilità è quella di supportare un’organizzazione inclusiva e altamente performante. Eppure ho imparato che essere veramente obiettivi è impossibile, perché siamo umani e siamo tutti influenzati dal nostro passato. Ciò che è possibile è riconoscere che tutti abbiamo bias, che siamo in grado di riflettere con attenzione su quelli che potrebbero essere i nostri e stabilire se essi migliorano o intralciano la nostra performance. Riusciamo allora a comprendere come questi bias hanno un impatto sul nostro comportamento e a operare con la massima obiettività e attenzione possibile. Questo sistema è certamente lontano dall’essere perfetto, ma è quello che cerco di mettere in pratica in tutti gli aspetti della mia vita.

Qualche anno fa, il nostro team di reclutamento lavorava con un senior manager che si occupava dell'assunzione di un collaboratore per una posizione chiave. Dopo diversi colloqui con più candidati, scelse una donna che era già nell'organizzazione, ma che occupava un ruolo diverso. Pur essendo stati utilizzati i dati di mercato per stabilire il salario appropriato per quella posizione, il senior manager volle parlare con me per ridiscutere il compenso. Quando gli chiesi il motivo, lui mi disse: "Ho esaminato l'attività di cui [la candidata selezionata] si occupa attualmente e mi sono reso conto che per lei sarà un bel salto in avanti". Gli chiesi se aveva in mente altro in merito alla capacità della collaboratrice di soddisfare le qualifiche richieste o al salario indicato dai dati di mercato. Lui rispose di no e allora gli chiesi: "Mi aiuti a capire che cosa la preoccupa".

Quel manager aveva certamente un bias. Dopo una lunga conversazione, si rese conto che questo riguardava la sua personale esperienza e l'idea che nessuno doveva avere un aumento salariale così elevato come lui non aveva mai avuto in vita sua. Se aggiungiamo che siamo consapevoli del gap salariale di genere esistente nelle imprese americane, la sua decisione poteva contribuire a una mancanza di parità nella nostra organizzazione. FranklinCovey conduce una verifica sull'equità salariale ogni trimestre, per assicurarsi che non ci siano scorrettezze, ma decisioni manageriali come quella riportata avrebbero potuto vanificare i risultati positivi di tali controlli. Questo è solo un esempio, tratto dai molti che ho visto nella mia carriera, dove un bias inconscio gioca un ruolo cruciale nel nostro metro di giudizio, nelle nostre decisioni, possibilità e performance.

In FranklinCovey abbiamo un focus preciso e attento sulla diversità e l'inclusione, e ci teniamo fermamente a migliorare le opportunità di tutti. Riconosciamo il ruolo importante che i nostri bias inconsci giocano nel nostro impegno, e mentre continuiamo a fare progressi significativi, come molte organizzazioni siamo consapevoli che questo è uno sforzo continuo e che non dobbiamo fermarci. Nel corso della mia carriera ho visto che alcuni leader si occupano senza riserve e con passione dell'inclusione, mentre altri non la considerano una priorità. Hanno buone intenzioni, ma non sanno vedere il legame tra inclusione e risultati, o non si rendono conto della loro personale responsabilità nel costruire in modo proattivo l'inclusione. Non è semplicemente possibile essere un grande leader se non si affrontano i propri bias negativi inconsapevoli e non si fa dell'inclusione una pietra miliare nello stile di leadership. Per un po' forse si è in grado di raggiungere i propri target e trarre vantaggio dalla propria personalità per indurre le persone a fare ciò che ci si è proposti; si potrà anche salire all'interno

della gerarchia aziendale, ma sul lungo periodo la vera grandezza richiede un occhio critico e accorto che sappia fare un'opera di introspezione: i grandi leader sfidano se stessi così come gli altri.

In *Unconscious Bias. Una guida per leader*, gli autori Pamela Fuller, Mark Murphy e Anne Chow hanno fatto un lavoro straordinario per comprendere che cosa siano i bias, come possano nuocere o aiutare la performance, e perché siano così importanti per i leader, i team e le organizzazioni. Inoltre hanno anche saputo spiegare con grande equilibrio e cura che cosa fare di fronte ai bias inconsci e quali contromisure prendere quando si avverte che questi si stanno presentando.

Poiché ho letto e riletto il loro lavoro illuminante, sono diventato più consapevole dei bias inconsci che limitano il mio lavoro, e sono più focalizzato su come influenzare in modo più efficace chi mi circonda, che a sua volta è rallentato da bias limitanti.

La lettura di questo libro, così acuto, farà scoprire anche a voi modi nuovi e migliori per guidare gli altri. Imparerete ad affrontare con maggiore efficacia le sfide e le opportunità che il bias presenta in ogni sfera della vostra vita.

Buona lettura.

*C. Todd Davis*

Chief People Officer ed Executive Vice President,  
FranklinCovey



---

# Introduzione

Essere umani significa avere dei bias. Dichiarare: “Io non ho bias” equivale a dire che si possiede un cervello che non funziona nel modo giusto!

In sostanza i bias inconsci nascono dal problema della capacità del cervello. Assorbiamo ogni secondo sorprendentemente non meno di undici milioni di informazioni, ma ne possiamo elaborare in maniera cosciente solo una quarantina<sup>1</sup>.

Per gestire questo limite, il nostro cervello crea scorciatoie che danno significato alle informazioni. Concentriamo la nostra attenzione sull'unico cliente arrabbiato invece che sulle centinaia di persone che sono entusiaste (bias di negatività); diamo particolare attenzione ai dati che provano che la nostra strategia funziona e glissiamo su quella che getta dubbi (bias di conferma). Senza rendercene conto scegliamo il primo candidato al posto di lavoro che incontriamo (bias di priorità) e preferiamo le persone che sono come noi (bias di affinità).

Queste scorciatoie possono essere una manna per i professionisti pressati dal tempo, permettendo loro di prendere decisioni rapide senza dover considerare ogni singolo dettaglio. Possono però anche distorcere i fatti, provocare giudizi inesatti e limitare le performance e le possibilità professionali.

1. Jin Fan, “An Information Theory Account of Cognitive Control”, *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, September, 2, 2014, p. 680; <https://doi.org/10.3389/fn.hum.2014.00680>.

Per quanto cerchiamo di essere logici e corretti, quasi sempre operiamo con un certo grado di bias senza esserne consapevoli. La percezione diffusa che le persone con bias siano per natura malevole o con problemi morali è uno dei punti che ci impedisce di fare progressi su questo tema.

Non c'è da vergognarsi ad avere un bias inconscio: è un elemento naturale della condizione umana che si manifesta nelle nostre decisioni, reazioni e interazioni con gli altri; ha luogo nelle nostre relazioni, nei nostri team e nelle nostre organizzazioni. Tutti abbiamo bias, dunque prendiamone atto e proviamo a migliorare.

Cominciamo da qui.

Ricopro diversi ruoli in FranklinCovey, azienda leader internazionale che aiuta le organizzazioni nel raggiungimento dei risultati necessari a ottenere un cambiamento dei comportamenti. Sono consulente di clienti che cercano grandi soluzioni di leadership, con un'enfasi sulla diversità e l'inclusione; gestisco alcuni dei nostri account maggiormente strategici e dirigo un team che supporta quei clienti. Come ideatrice principale delle soluzioni proposte da FranklinCovey in questo ambito, aiuto i leader a costruire le competenze per reinquadrare i bias, coltivare connessioni e creare team dall'elevato rendimento. Sono anche un'americana di prima generazione con radici nella Repubblica Domenicana, Afro-Latina, primogenita di otto figli, e moglie<sup>2</sup>. Sono una dilettante del triathlon e delle gare di corsa su strada di 10 chilometri, e sono sempre interessata a una bella storia poco importa se essa si sviluppi in un libro, in un film oppure sia raccontata davanti a un bicchiere di vino.

Sono anche la madre orgogliosa di due bimbettini americani dalla pelle scura. Parleremo di più degli elementi identificativi, miei e vostri, nel corso del libro. Passo molto tempo a pensare ai bias sia in ambito personale sia in ambito professionale, ma niente di tutto questo preclude il fatto che io non ne abbia di inconsci.

Pochi anni fa, ottenni un importante contratto da un cliente, uno dei maggiori dell'azienda a quel tempo. Di colpo ci trovammo davanti a un lavoro di sei mesi che doveva essere portato a termine in metà del tempo per creare dal nulla un programma di alto profilo. Ero in giro per il mondo una settimana sì e una no, cercando di tenere in equilibrio il ménage familiare con un bimbo di due anni e un altro alle elementari e le ore dedicate a quel progetto, che assorbiva tutto il mio tempo lavorativo. Avevo bisogno di collaboratori al più presto possibile!

2. Prendete nota del fatto che è stata presa la decisione di scrivere in tutto il libro in maiuscolo le identità razziali ed etniche, per esempio: Afro-Latino, Nero, Bianco ecc.



Cominciammo l'iter per assumere un nuovo project manager e, dopo diversi giri di interviste, offrimmo il posto a Jordyn, una candidata fantastica con una grande esperienza nelle relazioni con la clientela. Sembrava pronta per una nuova sfida e possedeva la necessaria energia. Jordyn accettò subito il lavoro, poi mi chiese delle politiche di congedo per la maternità. Era incinta.

Vi siete a stento trattenuti dall'esprimere un certo disappunto nel leggere quest'ultima frase? Lo ammetto, anche a me è successo quando l'ho sentita.

Le dissi che le avrei mandato per mail le informazioni sulle indennità, terminai bruscamente la conversazione, poi andai subito da Preston, il mio capo, per dar sfogo alla mia frustrazione. Come mai il fatto non era emerso durante il processo di selezione?

Avremmo dovuto offrire la posizione a un altro candidato? Naturalmente no: sarebbe stato illegale e Jordyn era la migliore, ma come avrebbe gestito il nuovo lavoro e il neonato nei mesi futuri? E il congedo di maternità? Non aveva nemmeno cominciato e io ero già nel panico su come coprire la sua assenza.

Preston ascoltò la mia frustrazione e con gentilezza mi ricordò che avevamo appena avuto un'esperienza di congedo per maternità che era andata liscia come l'olio... la mia! Vi ricordate che avevo detto di avere all'epoca un piccolo di due anni? L'organizzazione mi aveva concesso flessibilità nel pianificare i viaggi di lavoro, e fu paziente con gli occasionali gridolini o pianti durante le videoconferenze (a dire il vero lo è ancora. Quei suoni hanno lasciato spazio a imitazioni di versi di animali, battaglie di ninja e salti dal divano, e tuttora i miei figli, di tanto in tanto, invadono l'ufficio di casa!). Per contro, io avevo creato una solida pianificazione per coprire la mia assenza, assicurandomi che niente venisse tralasciato, e quando ritornai dal congedo ero piena di energie oltre le aspettative.

Preston mi disse: "Non c'è nessuno migliore di te per condurre la faccenda con successo", poi mi guidò lungo il processo che era già stato adottato per il mio congedo di maternità. La presenza di un piano aveva risolto un mucchio di tensioni che in quel momento provavo. Ero stata fortunata nel ricevere empatia, fiducia e supporto dai miei superiori, e quello era ciò che dovevo offrire a questa nuova collaboratrice. Jordyn non meritava di meno.

La cosa sbalorditiva in questa esperienza fu che credo davvero che si raggiungano performance più elevate sul posto di lavoro quando si consente ai propri dipendenti di essere persone complete, il che include avere il tempo per adattarsi ai grandi eventi della vita, come la maternità o la paternità. Conosco una serie di ricerche che collegano il congedo parentale e le politiche di flessibilità sul lavoro a risultati migliori nella vita profes-

sionale e privata. Mi sono posta la mission di far crescere leader diversi e creare ruoli di lavoro inclusivi che li sostengano. Sono una paladina *consapevole* della genitorialità sul posto di lavoro!

Tuttavia, *inconsapevolmente*, nonostante la mia esperienza di permesso per maternità e i miei valori, avevo un bias di negatività verso un simile congedo, qualcosa che non avrei riconosciuto di avere se non fossi stata messa nella condizione di farlo emergere. E quando ci troviamo in situazioni che portano l'inconscio a un livello elevato di consapevolezza, scopriamo spesso che i nostri bias inconsapevoli sono direttamente in contraddizione con i valori che affermiamo.

Mentre scrivo questo, il figlio di Jordyn ha compiuto un anno. Mi è mancato il contributo della mia collaboratrice mentre lei era in congedo? Per niente! Le numerose conversazioni che abbiamo avuto e che inevitabilmente finivano sul congedo di maternità hanno provocato preoccupazione per come avremmo colmato la sua assenza? Sicuramente! Ma ho lavorato duramente per fare in modo che il mio bias di negatività non si insinuasse, pianificando con Jordyn un programma ben definito per la sua assenza. Mentre era in congedo, altri membri del team hanno avuto l'opportunità di farsi notare e di lavorare al di fuori della loro comfort zone. Come dice il vecchio adagio: "L'assenza rende il cuore più affettuoso". Accidenti, quanto le sono stata grata quando è rientrata!

Come leader, abbiamo probabilmente tutti affrontato situazioni simili. Ho avuto di recente una telefonata con un manager che aveva due collaboratori entrambi in congedo paternità e che dunque condivideva i miei stessi sentimenti iniziali. Egli si è deciso a sostenere i suoi collaboratori, che, una volta rientrati al lavoro, hanno dato il loro meglio. Nessun leader è immune dagli effetti dei bias: è una realtà persistente, non qualcosa che abbiamo appreso una volta e superato per sempre, ma qualcosa che dobbiamo continuamente prendere in esame e affrontare.

Detto in parole povere, il bias è una parte naturale della condizione umana e può avere un impatto reale su come definiamo le nostre possibilità e quelle degli altri. Il tema del bias inconscio è controverso, carico di opinioni, ipotesi, risvolti politici e interazioni difficili. La nostra esperienza e le nostre ricerche hanno dimostrato che è molto più diffuso di quanto si possa immaginare e ha un impatto rilevante sui risultati di un'organizzazione (risultati a livello di cultura aziendale, fidelizzazione dei clienti, politiche di recruitment, innovazione e creazione di valore per gli azionisti).

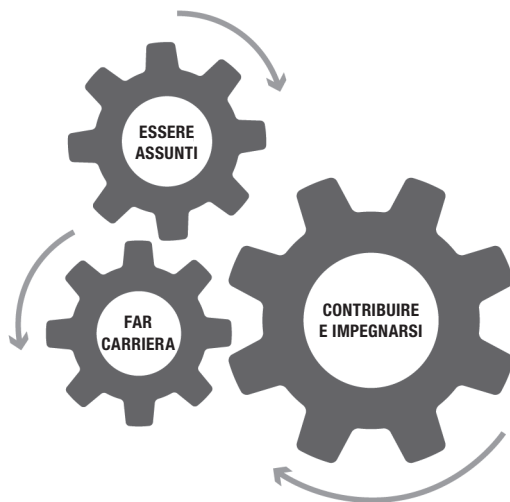
## Ciò che i leader devono sapere sui bias inconsci

Definiamo un bias come una preferenza pro o contro una cosa, una persona o un gruppo. Può esprimere un bias un singolo individuo, un gruppo di persone, ma anche un'istituzione. Talvolta siamo consapevoli della sua esistenza e lo possiamo indicare con precisione. Ecco un esempio comune: “Preferiamo assumere venditori che siano estroversi”. È interessante notare che il legame tra carattere estroverso e successo nelle vendite è in sostanza zero!<sup>3</sup>

Il bias conscio è spesso una convinzione che abbiamo semplicemente deciso di considerare un dato di fatto, senza tenere conto delle prove.

Il nostro focus in questo libro è sul bias inconscio, chiamato anche “bias implicito” o “bias cognitivo”. La ricerca mostra che esso riguarda spesso il genere, la razza, la funzione lavorativa, la personalità, l'età, lo status socio-economico, l'orientamento sessuale, l'identità di genere, l'appartenenza familiare, la nazionalità, le competenze linguistiche, la cultura, il peso, l'altezza, le abilità fisiche, la bellezza, l'affiliazione politica, il colore dei capelli, la postura persino il fatto di avere una scrivania ordinata o disordinata.

I bias inconsci possono avere un impatto neutro, negativo o positivo. Il leader di un team potrebbe avere un bias positivo nei confronti della collaborazione: in caso di assegnazione di un nuovo progetto sarebbe allora spinto a cercare un feedback al di fuori del proprio team, testando



3. Murray R. Barrick, Michael K. Mount, Timothy A. Judge, “Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?”, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 2001, pp. 9-30.

continuamente le proprie convinzioni. Grazie a questo bias potrebbe ottenere risultati migliori, con un impatto generalmente positivo per sé, i colleghi e l'organizzazione. Altri bias sono neutri, come la preferenza a lavorare con o senza musica.

*Molti bias hanno invece un importante impatto negativo.* Essi possono limitare le nostre possibilità professionali e quelle degli altri per tutto il Ciclo di Vita del Talento. Il Ciclo di Vita del Talento è il percorso nella carriera di un individuo, che tocca tutti i più importanti momenti decisionali: essere assunti, avere una promozione o essere selezionati per incarichi per un certo periodo. Approfondiremo l'argomento nella quarta parte di questo libro.

Vi invito a riflettere su quanto segue.

- Quando in una recente indagine svolta tra cinquecento professionisti del reclutamento vennero mostrate delle candidate con pesi variabili, solo il 18% disse che la donna dall'aspetto più massiccio avrebbe potuto possedere una capacità di leadership<sup>4</sup>. Ma esiste una correlazione tra il peso di una donna e la sua capacità di dirigere? Naturalmente no. Secondo una ricerca condotta dall'Università di Chicago e di Monaco, i lavoratori con un forte accento sono pagati il 20% in meno rispetto a quelli che non hanno un'inflexione particolare. Questo bias nei confronti degli accenti tocca la forza lavoro proveniente dal Sud degli Stati Uniti, la classe operaia in Gran Bretagna, le persone originarie di certe regioni della Germania e gli Afro-Americani, per nominare solo alcuni esempi<sup>5</sup>.
- Per le persone di colore, più il colore della loro pelle è chiaro, più è facile arrivare a trovare un lavoro, avere una promozione, essere seguiti da un mentore, diventare CEO e fare più soldi. I collaboratori con la pelle più chiara sono più spesso invitati a eventi sociali dopo l'orario di lavoro e stringono più facilmente amicizia con i colleghi<sup>6</sup>.
- Il 58% dei CEO delle società inserite in *Fortune 500* supera il metro e ottanta di altezza, contro il misero 14,5% dei maschi adulti americani<sup>7</sup>. Esiste una correlazione tra altezza e capacità di gestire una società, o si

4. FairyGodboss.com, *The Grim Reality of Being a Female Job Seeker*, 2017; [https://d207ibyggp2z1x.cloudfront.net/raw/upload/v1518462741/production/The\\_Grim\\_Reality\\_of\\_Being\\_A\\_Female\\_Job\\_Seeker.pdf](https://d207ibyggp2z1x.cloudfront.net/raw/upload/v1518462741/production/The_Grim_Reality_of_Being_A_Female_Job_Seeker.pdf).

5. Jeffrey Grogger, Andreas Steinmayr, Joachim Winter, "The Wage Penalty of Regional Accents", *NBER Working Paper*, No. 26719, 2020; [www.nber.org/papers/w26719](http://www.nber.org/papers/w26719).

6. Milagros Phillips, "Race: Inclusion and Colorism. How Understanding the History Can Help Us Transform", *Forum on Workplace Inclusion Podcast*, February 18, 2019; <https://forumworkplaceinclusion.org/articles/p9/>.

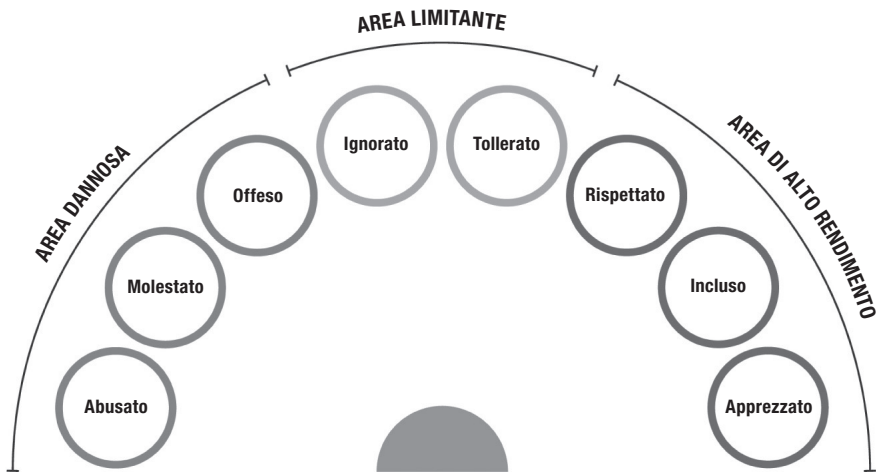
7. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown, New York, 2005; trad. it. *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo*, Mondadori, Milano, 2005.

tratta soltanto di una percezione? Come immaginiamo inconsciamente che debba essere l'aspetto del potere? Che cosa significa questo per le donne e gli individui di minor statura?

Nessuno di noi pubblicherebbe mai una job description richiedendo in modo consapevole come requisito per il CEO altezza, figura snella, accento impeccabile o colore chiaro della pelle, eppure i dati mostrano che queste preferenze inconscie emergono nel nostro comportamento e impattano sulle opportunità riguardanti gli altri in modo molto reale. Il bias che avevo contro il congedo di maternità – inizialmente inconsapevole e portato a livello di coscienza dall'esperienza riguardante Jordyn – avrebbe avuto un impatto negativo sulla sua assunzione e sulla gestione del suo nuovo ruolo. Senza dubbio la sua performance sarebbe stata penalizzata nel risultato.

Questo libro si focalizzerà sui bias inconsci che hanno un impatto negativo sulle nostre opportunità e su quelle degli altri in ambito lavorativo. Valuteremo tale impatto attraverso il Modello della Performance FranklinCovey.

Noterete nel Modello della Performance che ci sono tre zone separate, ognuna delle quali evidenzia diverse esperienze. Il nostro obiettivo è naturalmente quello di essere nell'Area di Alto Rendimento, dove le persone contribuiscono con il massimo delle loro capacità.



Nell'**Area di Alto Rendimento**, le persone si sentono rispettate, incluse, considerate e sono in grado di contribuire al loro meglio. Storicamente le conversazioni riguardanti la diversità sul posto di lavoro si concentravano sulla rappresentazione o la composizione del posto stesso. La rappresentazione è importante, ma anche quello che fate con quella rappresentazione

è cruciale. Le persone si sentono incluse? Hanno la sensazione che i loro punti di vista siano richiesti, di avere voce in capitolo?

Nell'**Area Limitante**, le persone si sentono tollerate o ignorate. Molto del lavoro riguardante la diversità e l'inclusione ha evidenziato che abbiamo bisogno di essere tolleranti rispetto a coloro che sono diversi da noi. Ma qualcuno di noi vorrebbe essere soltanto tollerato? Se mio marito si limitasse semplicemente a sopportarmi, il mio matrimonio non godrebbe di buona salute. La tolleranza sul luogo di lavoro è allo stesso modo meno che ottimale. Sottoponete agli altri le vostre migliori idee quando siete tollerati o ignorati?

Sul posto di lavoro le persone capiscono quando sono ignorate o tollerate: si tratta di un sentimento ben diverso da quello dell'essere rispettati, inclusi e considerati. Come donna di colore che opera in molti ambienti in prevalenza di Bianchi, ho percepito quanto bruci quell'Area Limitante. Spesso se porto un Bianco del mio staff o un collega senior a un incontro con il cliente, questi parlerà direttamente a lui, talvolta non degnandomi nemmeno di uno sguardo, come se non fossi nella sala, e nonostante la competenza che potrei apportare alla conversazione. La prima volta che ciò accadde liquidai la faccenda come qualcosa di poca importanza, ma poiché successe più volte, cominciai a pensare: "Perché sono stata ignorata? Avevo preparato l'incontro, mi ero messa in contatto in anticipo per stabilire il programma e rispondere alle esigenze del cliente. Che altro sta succedendo qui?". Forse anche voi avete sperimentato l'Area Limitante. Quale è stato l'effetto sul vostro impegno e sui risultati?

Addentriamoci ora nell'**Area Dannosa**. Sebbene il bias sia una parte normale nel funzionamento del nostro cervello, dobbiamo riconoscere che esistono casi estremi in cui esso può essere incredibilmente deleterio. In quest'Area, il bias può raggiungere livelli che vanno ben oltre la legalità, arrivando all'aggressione o all'abuso.

Gran parte della formazione sulla diversità e l'inclusione (D&I) sul posto di lavoro è centrata sull'Area Dannosa, dove avviene il più oltraggioso degli impatti. Nella mia esperienza, le persone cominciano a evitare di ascoltare quando le conversazioni riguardanti l'inclusione si spostano sull'aggressione o l'abuso. La maggior parte di noi non si considera capace di arrivare così lontano e così molti non capiscono di trovarsi proprio nella Zona Limitante. Questo è un errore, perché a tutti noi capita di operare talvolta in maniera inconsapevole. La mia esperienza con Jordyn mi ha insegnato che possiamo tutti scivolare nell'Area Limitante se non esercitiamo in modo costante la nostra consapevolezza. E una volta lì, finiamo nell'Area Dannosa se l'organizzazione o il team di cui facciamo parte tendono a normalizzare quel comportamento negativo. Le organizzazioni hanno a che fare con un livello significativo di contenziosi riguardanti abusi o soprusi,