

LAURA HUANG

Edge



**Come trasformare i limiti
in punti di forza**

FrancoAngeli

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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

LAURA HUANG

Edge

**Come trasformare i limiti
in punti di forza**

FrancoAngeli

Titolo originale: *EDGE. Turning Adversity into Advantage*

Copyright © 2020 by Laura Huang

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
**This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC.**

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2022 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.

Per A e L

Indice

Introduzione	pag. 9
1. Quando impegnarsi al massimo non basta	» 19
Parte prima Creare valore (<i>Enrich</i>)	
2. I vostri beni essenziali	» 37
3. Riconoscere le incongruenze	» 48
4. Il valore dei limiti	» 61
5. Affinare istinto e competenze	» 72
Parte seconda Incantare (<i>Delight</i>)	
6. Il potere dell'inatteso	» 89
7. Improvvisazione ponderata	» 99
8. Plasmare e incantare <i>in loco</i>	» 109
Parte terza Guidare (<i>Guide</i>)	
9. La miriade di sfaccettature del diamante	» 121
10. Volgere pregiudizi e stereotipi a vostro favore	» 137
11. Inquadrare percezioni e attribuzioni a modo vostro	» 149
12. Per creare una traiettoria servono almeno un punto A e un punto B	» 159

Parte quarta
Impegnarsi (*Effort*)

13. Rafforzare il vantaggio	pag. 171
I principi del vantaggio	» 179
Ringraziamenti	» 181

Introduzione

Qualche tempo fa un collega mi raccontò di una tizia che era riuscita a spuntare un colloquio faccia a faccia con Elon Musk, il celebre imprenditore noto per aver fondato Tesla e SpaceX. Una missione praticamente impossibile: stiamo parlando di un personaggio che aveva espressamente chiesto ai tipi della facoltà in cui si era laureato (la Wharton School della University of Pennsylvania) di non contattarlo più di una volta all'anno, e che, comunque, al 99% la risposta sarebbe stata "No". Musk ha un patrimonio netto di circa 20,2 miliardi di dollari, dunque ogni minuto del suo tempo ne vale migliaia (la stima è per difetto).

Ma il motivo per cui questo aneddoto era degno di nota non era il fatto che quella tizia fosse riuscita a incontrare Elon Musk di persona, bensì che Musk aveva posto fine al colloquio non più di trenta secondi dopo. Si narra che il Sommo avesse rivolto una brevissima occhiata alla persona che aveva davanti per poi liquidarla, senza tanti preamboli, con un "No. Fuori dal mio ufficio".

È una storia che illustra come sia difficile avere accesso a una persona di tale statura (e anche che, qualora ci si riesca, non c'è la garanzia di essere ascoltati). Che sottolinea quanto i ricchi e potenti debbano essere brutalmente diretti e orientati verso tutto ciò che possa far progredire la loro carriera. Che dimostra quanto il tempo e le risorse di una figura come Musk siano ben protetti, al punto che la possibilità di accedervi (e, men che meno, di ottenere qualcosa) sia pressoché nulla.

Il mio collega finì di raccontarmi la storia commentando: "Comunque non so nemmeno se questa storia è vera".

“Lo è, eccome” replicai. E lo sapevo perché la tizia sbattuta fuori dall’ufficio di Elon Musk ero io.

•••

Il meeting con Musk era stato un caso del tutto fortuito. Il mio amico Byron aveva presenziato a un discorso di inaugurazione dell’anno accademico tenuto da Elon e, in qualche modo, era riuscito a procurarsi le sue informazioni di contatto. Fu così che, insieme al suddetto amico (che mi aveva gentilmente invitato a fargli compagnia), mi trovai seduta negli uffici di SpaceX in attesa di essere ammessa al suo cospetto.

Byron sapeva che in quel periodo stavo conducendo alcune ricerche sulle sfide delle startup nel settore dei viaggi privati nello spazio di fronte a colossi come Boeing, Lockheed Martin e persino governo statunitense e NASA¹. Pensavamo di conversare con Musk sui suoi progetti in ambito di turismo privato nello spazio – cioè la possibilità per i comuni mortali (leggasi “persone a cui avanza qualche migliaio di dollari per fare un viaggio su uno space shuttle”) di sperimentare un volo suborbitale, trovarsi per tre-sei minuti in assenza di gravità, ammirare il campo stellare e dare un’occhiatina alla curvatura della Terra.

Sapendo di avere un’opportunità più unica che rara, io e Byron ci eravamo preparati al meglio. Le nostre ricerche erano frutto di un duro lavoro, a cui avevamo dedicato il massimo impegno. Sapevamo tutto su SpaceX e sul settore dei trasporti privati nello spazio. Conoscevamo ogni dettaglio della biografia di Elon Musk. Ci eravamo preparati argomenti specifici, avevamo approfondito le dinamiche di qualunque tipo di evento corrente avesse potuto citarci, avevamo studiato gli aspetti del suo business da ogni prospettiva (non solo SpaceX ma anche Tesla, PayPal, persino Hyperloop). Ci eravamo fatti persino qualche idea su come avremmo potuto aiutare le sue imprese, e ci eravamo portati dietro un piccolo dono per lui. Insomma, ci sentivamo pronti.

Peccato che tutto questo non fece alcuna differenza, perché, come vi dicevo, fummo allontanati dal suo ufficio (o meglio – magari a qualcuno interessa – dalla sua scrivania posizionata nell’angolo di un immenso loft open space) prima di avere il tempo di aprire bocca.

1. Autry G. e Huang L., “Houston, We Have a Market: Privatizing Space Launches Pays Off Big”, *Forbes*, 2 ottobre 2013, www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/10/02/houston-we-have-a-market-privatizing-space-launches-pays-off-big; Autry G. e Huang L. (2014), “An Analysis of the Competitive Advantage of the United States of America in Commercial Human Orbital Spaceflight Markets”, *New Space*, 2(2): 83-110, doi.org/10.1089/space.2014.0005.

O quasi. Ecco dove l'aneddoto deviava dalla realtà. Elon ci disse, effettivamente, di sparire. In qualche modo, però, io e il mio amico riuscimmo a ricomporci e a trasformare quello che si preannunciava come il colloquio più disastroso – e rapido – della storia in una corroborante conversazione di oltre un'ora.

• • •

È vero, la sua prima reazione fu “No”. In senso letterale: noi ci sedemmo, lui ci rivolse una rapida occhiata e disse “No”. Io, disorientata, lo guardai perplessa e ripetei: “No?”. “No”, ribadì lui. E ci indicò la porta.

In qualche modo, in questo momento di profondo imbarazzo, io mi resi conto che il suo sguardo in realtà non si era mai posato su di noi, bensì su un oggetto che Byron aveva in mano: il nostro dono per lui.

Capii che Elon non sapeva che fossimo ricercatori accademici. Pensava fossimo due dei tanti imprenditori che cercavano di ottenere qualcosa da lui e che il nostro regalo fosse una sorta di prototipo. Era convinto che volessimo estorcergli qualcosa: il suo appoggio, i suoi soldi, un qualche tipo di sostegno all'impresa che volevamo lanciare. Per forza aveva detto di no; veniva subissato di richieste di questo tipo *ogni giorno*. “No” era la sua risposta di default. Anche quando tali richieste provenivano da persone potenti – ma soprattutto quando provenivano da due individui giovani e anonimi come noi.

E fu così che il colloquio, che stava per concludersi in maniera rovinosa, prese una piega del tutto inaspettata quando io, di punto in bianco, feci qualcosa che sembrò divertirlo oltre misura.

Niente di speciale. Di certo non l'avevo premeditato. Mi misi, semplicemente, a sghignazzare. Il buonsenso avrebbe voluto che mi limitassi ad annuire e alzarmi dalla sedia; fatto sta che mi scappò una risatina. Che diede a Musk un momento di pausa. La risatina si trasformò in una risata incontrollabile, durante la quale mi ritrovai a balbettare: “Cioè, lei pensa che siamo qui per chiederle dei soldi? [*risata fragorosa*] Ma noi non vogliamo i suoi soldi. Perché, è ricco per caso?”.

La cosa lo disorientò completamente. Dopodiché, Elon Musk *si unì* alla mia risata². Aveva capito che da lui non volevamo niente (o almeno, non i suoi soldi o una sponsorizzazione di qualche tipo per il nostro “prodotto”), e lo avevamo colpito abbastanza da non chiamare la sicurezza per farci portar via di peso dall'ufficio.

2. Ignoro il motivo per cui mi trovò così divertente. Alcune ricerche sulla mimica, però, evidenziano che, in situazioni di incertezza, i nostri interlocutori riflettono i nostri comportamenti e le nostre azioni. Potrebbe essere una spiegazione.

Vi dirò la verità: fu un colloquio sensazionale³. Un'ora di chiacchierate, discussioni, improvvisazioni artistiche con incursioni da cabaret. Ne uscimmo che eravamo diventati grandi amici (no, ora sto esagerando; però ci salutammo con un abbraccio).

E, quando ci lasciammo, Elon ci diede il biglietto da visita di un tizio che dirigeva le operazioni di SpaceX e che, ci disse, avrebbe potuto aiutarci a ottenere maggiori informazioni sugli argomenti della nostra ricerca. Alla fine, in pratica, ci offrì proprio il tipo di risorse e contatti che pensava volessimo all'inizio.

Com'è che riuscimmo a ribaltare del tutto la situazione e a passare da nemici ad amici in tempi così brevi?

Perché eravamo riusciti a costruirci un vantaggio. Un vantaggio su uno degli uomini più ricchi e potenti del pianeta.

• • •

Cosa intendo per “vantaggio”? Avere un vantaggio significa essere in una posizione di superiorità, ma non solo. Significa anche essere consapevoli del fatto che gli altri avranno sempre una loro percezione su di noi – giusta o sbagliata che sia. Chi riesce a cogliere il potere di tali percezioni e impara a sfruttarle a suo favore acquisisce un vantaggio.

Alcune persone sembrano godere di una sorta di vantaggio innato, grazie al quale possono agire in maniera più rapida o migliore, e ottenere tutto ciò che vogliono; sono posizionate in maniera tale da spingere automaticamente gli altri ad aiutarli a muoversi in avanti. Sono persone che hanno una strada per il successo priva di intoppi; per loro, raggiungere un traguardo è più facile. Come se fossero trasportate naturalmente dalla corrente, senza sforzo alcuno.

Forse, in alcune circostanze, voi fate parte di questo gruppo. In *molte* circostanze, però – circostanze che hanno comunque un'importanza critica – probabilmente no.

Acquisire un vantaggio significa sapere che, anche senza particolari privilegi, potete costruirvi una scala per accedere a una posizione di superiorità, specialmente in casi complessi e ricchi di possibili conseguenze.

Provo ad approfondire un po'.

La gente tende a sottovalutare due cose:

1. Quanto è difficile aprirsi la strada da outsider (qualunque cosa significhi “outsider” per voi);
2. Quanto le porte risultino spalancate una volta che si è dentro.

3. Elon Musk, conversazione con l'autrice, uffici di SpaceX, Hawthorne, California, 2 febbraio 2015.

È di questo che parleremo nelle prossime pagine: di come costruirsi un vantaggio competitivo e spalancare le porte per poter passare.

Acquisire un vantaggio è fondamentale in quasi ogni situazione. A volte occorre assumersi responsabilità in sfide complesse – incontri di orientamento strategico, colloqui di lavoro, presentazioni in pubblico. Più spesso, però, si tratta di far progredire la propria carriera in modo strategico nel lungo periodo. La disuguaglianza strutturale e i bias sono una realtà, ed è necessario essere consapevoli del ruolo che svolgono ai fini del successo individuale. In questo libro cercheremo di andare oltre il caso di chi sembra da sempre godere di un vantaggio, e parleremo di come l'acquisizione di un vantaggio trascenda genere, razza, etnia, età e ricchezza; è possibile avere successo indipendentemente da tali fattori. Ognuno di noi si troverà, di tanto in tanto, in una situazione di inferiorità; costruirsi un vantaggio significa acquisire la capacità di sfruttare tale posizione per farla diventare una risorsa unica: di trasformare i limiti in punti di forza.

• • •

Nel corso della mia carriera⁴, ho studiato persone *sottovalutate* e *svantaggiate* – imprenditori che non riescono a ottenere finanziamenti per le loro imprese, dipendenti che non possono salire di grado nella loro organizzazione⁵, pazienti che muoiono nelle sale del pronto soccorso a causa di un trattamento iniquo⁶. Ho esaminato come la gente tenda ad avere percezioni e fare specifiche attribuzioni in base al carattere e alle competenze che vede negli altri⁷. Ho analizzato come le cosiddette *soft skills* – fattori come la per-

4. Wood Brooks A., Huang L., Wood Kearney S. e Murray F.E. (2014), “Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12): 4427-4431, doi.org/10.1073/pnas.1321202111. Cfr. anche Lee M. e Huang L. (2018), “Gender Bias, Social Impact Framing, and Evaluation of Entrepreneurial Ventures”, *Organization Science*, 29(1): 1-16, doi.org/10.1287/orsc.2017.1172.

5. Huang L., Frideger M. e Pearce J.L. (2013), “Political Skill: Explaining the Effects of Nonnative Accent on Managerial Hiring and Entrepreneurial Investment Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, 98(6): 1005-1017, doi.org/10.1037/a0034125.

6. Greenwood B.N., Carnahan S. e Huang L. (2018), “Patient–Physician Gender Concordance and Increased Mortality Among Female Heart Attack Patients”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(34): 8569-8574, doi.org/10.1073/pnas.1800097115.

7. Huang L. e Pearce J.L. (2015), “Managing the Unknowable: The Effectiveness of Early-Stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions”, *Administrative Science Quarterly*, 60(4): 634-670, doi.org/10.1177/0001839215597270; Huang L. e Knight A.P. (2015), “Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship”, *Academy of Management Review*, 42(1): 80-102, doi.org/10.5465/amr.2014.0397; Huang L. (2018), “The Role of Investor Gut Feel in Managing Complexity and Extreme Risk”, *Academy of Management Journal*, 61(5): 1821-1847, doi.org/10.5465/amj.2016.1009.

sonalità, il nostro grado di affidabilità, entusiasmo o dedizione al lavoro, le nostre modalità di interazione con gli altri – guidino le decisioni e i risultati di singoli individui e imprese ben più dei dati oggettivi⁸. Il mio lavoro mi ha aiutato molto a comprendere il mio viaggio personale: figlia di immigrati di umili origini, per anni sono stata sottovalutata, ostacolata, limitata in qualche modo. Oggi insegno ad Harvard, e ho il privilegio di poter condividere tutto ciò che ho imparato su come sia possibile costruirsi un vantaggio.

Nelle prossime pagine attingerò dalle mie esperienze personali e vi racconterò tutto ciò che ho pensato quando ho dovuto scontrarmi con chi non mi prendeva sul serio. Ho intervistato moltissime persone, squadre e imprese, scoprendone alcune dotate di una sorta di vantaggio naturale costante, altre che se lo sono duramente conquistato, altre ancora che sono riuscite ad acquisirlo per poi perderlo. Condividerò le loro storie, oltre alla mia, perché ho visto con i miei occhi il potere di chi riesce a raccogliere le percezioni altrui, le attribuzioni e gli stereotipi – che puntano a relegare a una condizione di inferiorità – e trasformarli in uno strumento da impiegare a proprio favore. È così che limiti e avversità diventano vantaggi, gli ostacoli si convertono in opportunità, i pregiudizi si tramutano in punti di svolta. Insieme a queste storie vi proporrò le ricerche e le teorie a mio parere più rilevanti in merito a livello sociologico, psicologico e aziendale.

Questo libro *non* parla di come “fregare il sistema”, né propone metodi furbetti per aggirare l’ostacolo; non esiste una formula magica che possa garantire un successo istantaneo. Vi mostrerò, piuttosto, come sfruttare la vostra personalità e i vostri punti di forza – e persino le vostre debolezze – per costruirvi un vantaggio unico. Quanto più vi dedicherete a questa missione, tanto più riuscirete ad acquisire un potere – e il vantaggio sarà interamente vostro.

Ed è proprio questa la chiave, perché non solo arriverete a una conoscenza più intima e accurata di voi stessi, ma avrete anche una serie di strumenti utili per influenzare le modalità con cui gli altri vi valutano e interpretano. Le persone in grado di costruirsi un vantaggio efficace e sostenibile sono anche le più oneste, perché tale vantaggio deriva da una dimensione di autenticità e profonda autoconsapevolezza.

È realmente possibile influenzare le circostanze esterne e volgerle a vostro favore – che ciò avvenga con un processo premeditato e ponderato o attraverso una reazione naturale e spontanea. Come è successo a noi quando abbiamo incontrato Elon.

Io e Byron riuscimmo a incantare spontaneamente il nostro interlocutore, e questo ci aprì una sorta di passaggio attraverso cui potemmo guidare

8. È per questo che, a più riprese, ho chiesto di rinominare le cosiddette *soft skills* in *core skills* (“competenze centrali”) o addirittura *power skills* (competenze di massimo valore”).

e trasformare la sua percezione iniziale su di noi (quella di parassiti venuti a spillargli quattrini). E fu così che lui poté giudicarci nella maniera in cui volevamo *noi*, anziché basarsi sui propri stereotipi e pregiudizi formatisi in base a un rapido sguardo. Gli mostrammo come avremmo potuto dare valore alla discussione e come lui, dandoci ascolto, avrebbe potuto acquisire una prospettiva più ampia e ricca. Chi riesce a muoversi in questo modo riesce a creare valore (*enrich*), incantare (*delight*) e guidare (*guide*) gli altri – nel proprio percorso, basato sull’impegno (*effort*). Sono proprio questi i quattro concetti che costituiscono l’essenza di questo libro.

La *Parte prima* del volume è intitolata “Creare valore (*Enrich*)”. La base da cui partire per costruirsi un vantaggio è la capacità di creare valore per chi vi circonda. Questa sezione esplora la differenza tra chi riesce autenticamente a creare valore per gli altri e chi in realtà non lo fa, ma è bravo a convincerli del contrario. Chi ha un vantaggio autentico rientra nella prima categoria: quella di tutti coloro che riescono effettivamente a creare valore anziché vantarsi del loro ipotetico potenziale (tutti conosciamo qualcuno che lo fa, no?), dimostrando e comunicando in maniera efficace le proprie abilità anziché lasciare che siano gli altri a desumerle autonomamente.

Condividerò alcuni modi per capire come creare valore in modo da acquisire un vantaggio e illustrerò gli strumenti utili per individuare e comunicare tale valore. Cercherò di farvi riflettere sul motivo per cui vediamo i limiti come ostacoli, narrandovi qualche aneddoto su come volgerli invece in opportunità. Lungo il cammino scopriremo il significato dell’autoconsapevolezza, che genera un tipo di valore senza eguali: uno sguardo critico sulle proprie risorse autentiche e sui propri limiti che può garantire vantaggi unici.

La *Parte seconda* del libro si chiama “Incantare (*Delight*)”. Per poter mostrare agli altri il valore che siete in grado di creare, dovrete far sì che vi aprano la porta. Io e Byron sapevamo perfettamente in che modo avremmo potuto essere utili per il business di Elon, ma lui ancora no. Era fondamentale che riuscissimo a catturare la sua attenzione per poter avere l’opportunità di mostrargli il nostro potenziale. Chi già possiede una consapevolezza sulle proprie capacità di arricchimento ha anche già i migliori strumenti per incantare, deliziare, colpire in positivo. Vi mostrerò cosa questo significhi e perché è tanto importante. Capirete come incantare non significhi affascinare o intrattenere, né mostrarsi carismatici nell’accezione comune del termine. Tutti hanno il potere di incantare gli altri. Lo vedrete nella storia della manager che, dopo essere stata licenziata, fu supplicata di rimanere nell’organizzazione (dagli stessi che l’avevano accompagnata alla porta). Vedrete come la capacità di incantare possa contribuire a placare scetticismi e timori, come avvenne nel caso del regista di un celebre film che riuscì a convincere una band ancora più celebre a mettere da parte gli stereotipi per collaborare alla costruzione di una nuova storia su bias e pregiudizi, o ancora, nel caso del padre

che riuscì a trasformare la visione della giovane figlia su cosa volesse dire essere una persona coraggiosa e con una forte capacità di autodeterminazione.

La *Parte terza* del libro si intitola “Guidare (*Guide*)”. Il vantaggio è, per definizione, una posizione di superiorità rispetto a qualcun altro, e lo si ottiene orientandosi tra le percezioni che noi abbiamo di noi stessi, le percezioni che gli altri hanno di noi e le relative attribuzioni sulle nostre qualità, competenze e tratti caratteriali. Questa sezione spiega come acquisire la facoltà di guidare i contesti in cui ci troviamo.

Quando sappiamo (e riusciamo a interpretare) come ci vedono gli altri, abbiamo la capacità di guidare e reindirizzare tale percezione, andando a influenzare il modo in cui loro colgono il valore che possiamo creare e il relativo vantaggio. Vi racconterò il viaggio di una donna che, da impiegata in un piccolo ufficio di campagna, divenne manager per Louis Vuitton, e quello di un imprenditore che riuscì ad assicurarsi un grosso finanziamento nonostante gli iniziali pregiudizi legati al suo accento straniero. Passerò poi a spiegare per quale motivo, quando rivendichiamo autenticamente la nostra identità – tenendo conto del nostro contesto – finiamo per influenzare gli altri in maniera organica e autentica, aumentando di fatto il nostro vantaggio.

Nella *Parte quarta*, l’ultima, intitolata “Impegnarsi (*Effort*)”, sottolineerò come l’impegno e il duro lavoro vadano a rafforzare il vantaggio che vi siete costruiti. A volte quello che *facciamo* e lo sforzo che mettiamo nel *non fare* altre cose hanno un peso pressoché equivalente. Non fraintendetemi: lavorare sodo è di importanza critica. Alla fine, però, per costruirsi un vantaggio è fondamentale affiancare al duro lavoro anche qualcos’altro. Un *plus*. Quando tante decisioni sono guidate dalle percezioni esterne da parte degli altri, dovette anche sapere dove allocare i vostri sforzi.

Quando imparerete a individuare tali percezioni e a capire come operano, identificando le attribuzioni altrui in merito al vostro carattere e alle vostre abilità, acquisirete la facoltà di affrontare le sfide con eleganza e di spianare la vostra strada per il successo. Avrete la capacità di incantare gli altri, aprirvi un sacco di opportunità, guidare in modo strategico le vostre interazioni con gli altri. In breve: di costruirvi un vantaggio.

Un ultimo appunto: quando mi è stato chiesto di scrivere questo libro, ero molto dubbiosa. Non volevo scrivere qualcosa di analogo alle migliaia di pagine già pubblicate nel settore. Ho fatto presente che non avrei potuto fornire esempi di persone particolarmente celebri. Non sarei stata in grado di raccontare storie idealizzate di figure che tutti conosciamo – pensiamo a Thomas Edison⁹, Elvis Presley, Bruce Lee, Margaret Thatcher, W.E.B. Du Bois o Frida Kahlo. Avrei potuto parlare invece di persone come Oussama,

9. Che tra l’altro, ho scoperto, in realtà era un imprenditore subdolo e spietato che rubava le idee altrui facendole passare per proprie.

l'imprenditore franco-libanese che riuscì ad affascinarmi a tal punto con la sua storia che finii per consigliare a mio marito di candidarsi per un impiego nell'azienda che aprì in seguito. Per ogni storia come quella di Mirai Nagasu, medaglia olimpica di pattinaggio, avrei potuto narrare due storie analoghe a quella di Oussama, o della mia parrucchiera Jennie, o del mio studente Peter.

Ma è proprio *per questo*, alla fine, che ho acconsentito. Perché potevo condividere narrazioni relative a persone ordinarie, che non avevano la strada spianata. La mia speranza è che, attraverso le esperienze di persone assolutamente normali, come voi e me, possiate intuire come assicurarvi un vantaggio nonostante un'apparente condizione di inferiorità. Mi auguro che riusciate a vedere il potere e il potenziale della costruzione di un vostro vantaggio, in circostanze in cui siete *voi* a essere sottovalutati. E mi auguro che le ricerche e le storie presentate in questo libro vi indichino cosa possa funzionare ma, altrettanto importante, cosa non funzioni.

Quando impegnarsi al massimo non basta

A volte il successo si maschera da duro lavoro.

S. Truett Cathy

Nel 2018 Mirai Nagasu divenne la prima donna americana a completare un triplo axel ai Giochi Olimpici. Come ci riuscì? Duro lavoro e assoluta determinazione, naturalmente.

Prima di mettere piede su una pista di pattinaggio, Nagasu aveva trascorso gran parte della sua infanzia nel magazzino del ristorante di sushi che i genitori gestivano nei sobborghi di Los Angeles. Mamma e papà non potevano permettersi una babysitter, così, mentre loro erano al lavoro, Nagasu faceva i compiti da sola sul retro e dormiva su un materassino da yoga fino all'ora di chiusura. È lì, sostiene, che acquisì le due importanti capacità di vita citate prima (duro lavoro e determinazione). “Ho una forte etica del lavoro, che ho sviluppato osservando i sacrifici fatti dai miei genitori”, dichiara. Nagasu parla spesso di come il padre, Kiyoto, rifiutasse costantemente di prendersi dei giorni di vacanza: chiudere il ristorante significava lasciare i dipendenti senza stipendio. La sera in cui passò alla storia con il suo triplo axel, i genitori erano impegnati come al solito nel loro servizio serale.

Con un'etica del lavoro e una determinazione di questo tipo, non c'è da stupirsi che i suoi compagni olimpici – ad esempio Vincent Zhou, celebre per il suo quadruplo lutz – l'abbiano definita “la professionista più seria in circolazione”¹.

1. Sullivan T., “Mirai Nagasu Is a Lesson in Perseverance at Olympics”, *Boston Globe*, 18 febbraio 2018, www3.bostonglobe.com/sports/2018/02/18/mirai-nagasu-lesson-perseverance-olympics/YmOGUDvMaHtXAT53dmvIZP/story.html?arc404=true; Yam K., “Mirai Nagasu Says Her Parents' Hard Work in Restaurant Inspires Her Discipline on Ice”, *HuffPost*, 23 febbraio 2018, www.huffpost.com/entry/mirai-nagasu-credits-her-parents-hard-work-in-restaurant-for-her-own-work-ethic_n_5a8f2a99e4b0ee6416a11a17; Price K., “Mirai Nagasu”, Team USA, www.teamusa.org/443/My-Focus-presented-by-milk-life/Athletes/Mirai-Nagasu.

La storia di Nagasu è l’emblema di una convinzione centrale nella storia dell’umanità: chi si impegna sodo viene premiato. È un concetto che insegniamo ai nostri figli sin dal loro primo giorno di vita, e non ci stanchiamo di ribadirlo ogni volta che incontrano sfide e ostacoli: il duro lavoro apre la strada al successo.

Certo, è normale sperimentare fallimenti e difficoltà, ma impegno e determinazione consentono di superarle. Chi di noi non si è sentito dire una cosa del genere? È un messaggio che ormai fa parte del nostro DNA, un fenomeno che trascende ogni cultura. “Roma non è stata costruita in un giorno, ma hanno messo mattoni ogni ora”; “Un vincitore è uno sconfitto che ci ha provato una seconda volta”²; “Il modo più sicuro per avere successo è provare e riprovare”. E così via.

In casa mia tale messaggio era veicolato attraverso la storia di mia madre, emigrata negli Stati Uniti da Taiwan con solo ventidue dollari in tasca. Grazie al suo duro lavoro e alla sua determinazione era riuscita a dare a me e a mio fratello tutto ciò che ci occorreva, anche quando era rimasta sola dopo la perdita di mio padre.

Sono certa che ognuno di noi ha, in famiglia, un aneddoto di questo tipo. È un mantra che si ripete anche nei libri che leggiamo e nei film che guardiamo. Pensate a Daniel-san di *Karate Kid*³, adolescente bullizzato che prende lezioni di autodifesa dal signor Miyagi, anziano giardiniere ed ex maestro di karate. Grazie al duro lavoro e alla sua determinazione, Daniel non solo sconfigge il suo avversario nel torneo finale, ma riesce persino a conquistare la ragazza dei suoi sogni. E non vogliamo parlare di *Braveheart*⁴? La storia di un uomo che, per vendicare la morte dei familiari e della donna che ha sposato in segreto, si oppone al potere della famiglia reale fino a diventare il simbolo della libertà del suo paese. C’è un motivo se il film ha guadagnato 210,4 miliardi di dollari al botteghino e ha conquistato cinque premi Oscar, tra cui quelli per “Miglior film”, “Miglior regia” e “Miglior fotografia”: perché narra una storia di grande impatto, che infonde speranza e ci sprona a lottare per le nostre battaglie.

È un sentimento profondamente radicato, dicevo, che trascende anche i confini culturali: pensiamo a storie come quella di Gac Filipaj⁵, rifugiato albanese che per quasi vent’anni spazzò per terra e svuotò i cestini delle aule scolastiche in cui lavorava come collaboratore. Nonostante il lavoro

2. In realtà questa, onestamente, in me non fa che acuire il senso di sconfitta.

3. La versione originale del 1984 – l’unica da prendere in considerazione, a mio parere.

4. Io adoro anche *The Millionaire* (2009), in cui un *chawala* cresciuto in una baraccopoli indiana partecipa a un celebre quiz televisivo finendo per conquistare il primo premio.

5. Schmerl B., “Inspirational Stories: How 5 Extraordinary People Beat All Odds to Graduate”, *Reader’s Digest*, www.rd.com/true-stories/inspiring/inspiring-college-graduates.

faticoso e lo stipendio bassissimo, Gac riuscì a mettere da parte il denaro e le energie per seguire un paio di corsi ogni semestre. E, a cinquantadue anni, a laurearsi col massimo dei voti. Oppure a storie come quella di Sanghoon⁶, cresciuto in una fattoria di un piccolo villaggio, che ogni giorno doveva farsi sei chilometri a piedi per andare e tornare da scuola (composta da una sola classe) e che, con impegno e determinazione, finì per iscriversi alla Sungkyunkwan University, una delle università più prestigiose di Seul, e divenne fisico nucleare.

In un momento in cui le questioni relative alle classi sociali sono parecchio al centro dell'attenzione, storie come queste ricordano che, anche se le distinzioni sociali esistono eccome⁷, è possibile spostarsi da una classe all'altra. Il contesto in cui siamo cresciuti non può stabilire a prescindere la nostra capacità di successo nella vita; il successo può essere guadagnato.

La realtà, però, spesso è ben diversa. Riprendiamo il caso di Mirai Nagasu, e andiamo un po' più a fondo. Dovete sapere che, prima del suo trionfante triplo axel alle Olimpiadi 2018, Mirai era stata eliminata senza troppe cerimonie dai Giochi del 2014 nonostante si fosse qualificata terza ai campionati nazionali, e dunque il posto alle Olimpiadi le spettasse di diritto⁸. Al suo posto la United States Figure Skating Association aveva scelto Ashley Wagner, che era arrivata quarta, esercitando la propria discrezionalità e ritenendo la Wagner una scommessa più sicura della Nagasu.

Quella sostituzione fu un caso senza precedenti. Uno dei motivi addotti fu che la Nagasu aveva solo vent'anni, mentre la Wagner, che ne aveva ventitré, era più matura e aveva maggiore esperienza. Eppure Polina Edmunds, che si era collocata sorprendentemente al secondo posto nel 2014, subito prima della Nagasu, aveva solo quindici anni. E molta meno esperienza.

Forse fu per questo che la US Figure Skating scelse un'altra atleta al posto della Nagasu. O forse – peggio – Mirai fu scartata perché, al contrario delle altre tre colleghe⁹, non rispecchiava perfettamente i canoni della pattinatrice americana – bionda, diafana, eterea. La Federazione negò qualunque

6. Robson D., “How Important Is Social Class in Britain Today?”, *BBC*, 7 aprile 2016, www.bbc.com/future/story/20160406-how-much-does-social-class-matter-in-britain-today; Denby D., “Stiff Upper Lips”, *New Yorker*, 20 gennaio 2013, www.newyorker.com/magazine/2013/01/28/stiff-upper-lips.

7. In alcuni paesi esistono ulteriori distinzioni rispetto alle tradizionali classe media, classe agiata e classe operaia; nel Regno Unito, ad esempio, esistono sette classi diverse.

8. Meyers D., “The Redemption of Figure Skater Mirai Nagasu”, *Deadspin*, 4 gennaio 2018, deadspin.com/the-redemption-of-figure-skater-mirai-nagasu-1821763830.

9. Gracie Gold fu la terza atleta scelta per il team. Si era collocata al primo posto nei campionati nazionali.

pregiudizio razziale, ma spesso le decisioni prese valgono più delle dichiarazioni espresse¹⁰.

Che succede, dunque, quando impegnarsi al massimo non basta?

• • •

Ognuno di noi cerca di fare progressi a livello di carriera, obiettivi e ambizioni. C'è chi prova a qualificarsi per partecipare alle Olimpiadi; chi cerca di avere un impatto o produrre un cambiamento; chi desidera ottenere una promozione, o magari i finanziamenti necessari per avviare una nuova impresa. Indipendentemente dall'obiettivo, il segreto del successo – a quanto ci viene detto – è lavorare sodo. “Chi la dura la vince”.

A volte, però, una vocina ci dice che la storia non finisce qui. Che può succedere che due persone si impegnino a fondo – esattamente allo stesso modo – e che una abbia successo, l'altra no. O addirittura, come dimostra la storia della Nagasu, che magari otteniamo performance migliori degli altri e veniamo comunque estromessi.

Chi di noi non si è mai scottato in questo modo? Chi di noi non ha mai avuto esperienze in cui ha lavorato duramente e ottenuto le migliori performance possibili, eppure non ha avuto il riconoscimento che meritava? La conseguenza implicita che se ne trae è che è raro che il successo si basi sulla meritocrazia – la qualità delle nostre idee, la quantità di sforzi profusi, le competenze oggettive che possediamo. Chi ottiene l'accesso agli ingredienti critici del successo – risorse vitali e denaro, tempo e consigli utili a raggiungere l'obiettivo – non è sempre chi ha le migliori idee o credenziali.

• • •

Qualche anno fa collaborai in maniera del tutto volontaria a un programma che prevedeva, per i giovani delle scuole superiori considerati “a rischio”, l'affiancamento con tutor dalla carriera consolidata. Tra le altre cose, dovevamo stare con i ragazzi per l'intera prima settimana di scuola, nell'intento di aiutarli a inserirsi nel nuovo ambiente e partire al meglio. La ragazza che affiancavo, Cerelina, era una tredicenne spavalda e determinata, e me ne innamorai all'istante. La accompagnai alla sua prima lezione – Storia – e mi sedetti in silenzio in fondo all'aula, dopo averla salutata con un pugno di incoraggiamento.

Era il primo giorno di scuola: l'insegnante illustrò le consuete regole di

10. Yang J., “Mirai Nagasu, Ashley Wagner and the Myth of the Golden Girl”, *Speakeasy, Wall Street Journal*, 14 gennaio 2014, blogs.wsj.com/speakeasy/2014/01/14/mirai-nagasu-ashley-wagner-and-the-myth-of-the-golden-girl.

classe e fece una breve panoramica degli argomenti che avrebbe trattato nel corso dell'anno. Verso la fine dell'ora, distribuì a tutti gli studenti una scheda chiedendo loro di scrivere un obiettivo che avrebbero voluto raggiungere entro la fine delle superiori. Diede qualche minuto di tempo e poi passò a raccogliere. Quindi le lesse a voce alta a tutta la classe, una per una. Aveva chiesto agli studenti di scrivere il loro nome, ma – per fortuna – non li svelò.

Gli obiettivi erano sullo stile “Entrare nella squadra di football”, o “Battere mio fratello a *Mario Kart*”, o “Mettere da parte abbastanza soldi per un paio di Steph Currys” (...che forse erano scarpe da basket?). Ce ne fu uno particolarmente spiritoso: “Il mio obiettivo è insegnare ai miei compagni come si scrive ‘Zimbabwe’”. Il simpaticone che l’aveva scritto alzò la mano ridacchiando, rivendicando orgoglioso di essere l’autore di quella scheda.

L’insegnante accompagnava ogni lettura con un commento: “Beh, hai il fisico adatto per il football, sono sicuro che ce la farai”; “Steph Currys? Che fine hanno fatto le Air Jordan?”; e persino “Zimbabwe... Mi occuperò personalmente di insegnarvi come si scrive, e soprattutto dov’è!”.

Poi arrivò alla scheda su cui era scritto: “Il mio obiettivo per le superiori è studiare tanto, in modo da vincere una borsa di studio e iscrivermi alla Oxford University”. Seppi subito chi era l’autrice – poco prima Cerelina mi aveva parlato di un libro che aveva appena finito, la cui protagonista era una ragazza che otteneva una Rhodes Scholarship per andare a Oxford, e mi aveva chiesto dove fosse Oxford. Il mio cuore era gonfio d’orgoglio.

Dopo aver letto la scheda di Cerelina il professore fece un sorrisetto e, ridacchiando, commentò: “Ambizioso”. E poi, tra sé e sé: “Figuriamoci”. Guardai Cerelina: ovviamente aveva sentito ed era paonazza in volto.

Dopo la lezione la presi da parte e le dissi che Oxford era un obiettivo meraviglioso: avrebbe potuto farcela, e se avesse lavorato sodo e con determinazione niente l’avrebbe fermata. Anni dopo, però, nonostante tutto il suo impegno (e il mio continuo incoraggiamento sul potere della determinazione), quel traguardo era divenuto irrealizzabile: Cerelina era rimasta incinta e aveva lasciato la scuola.

La parte di questa storia che mi perseguiterà per sempre è che, il giorno in cui decise di non andare più a scuola, si scusò con me per avermi delusa (cosa che *non* aveva fatto) e mi mostrò la scheda di quella prima lezione di Storia. “Avrei dovuto scrivere semplicemente che volevo entrare nella squadra delle cheerleader¹¹. Quelle come me non entreranno mai a Oxford, anche se si impegnano al massimo” mi disse.

Non abbiamo bisogno di sentirci ripetere costantemente che impegno e determinazione portano dappertutto; ormai è un discorso trito e ritrito. Quel-

11. Per la cronaca, non ho niente contro le cheerleader. Alle superiori sono stata cheerleader anch’io.

lo che ci serve, piuttosto, è sapere come orientarci nella natura sfumata di tutte le difficoltà e i disagi che incontreremo lungo il cammino – e come costruire la capacità di sviluppare competenze e strumenti che ci consentano di assumere il controllo e di posizionare nuovi blocchi di partenza per noi stessi. Come creare, cioè, circostanze in cui l’impegno possa effettivamente garantire vantaggi, premi e successi. “Nella vita non è importante avere buone carte, ma giocare al meglio una mano pessima” ha detto Robert Louis Stevenson. E acquisire un vantaggio significa proprio questo.

Non solo pregiudizi

Sia Cerelina che Mirai si scontrarono con il modo con cui venivano perceptive dagli altri (per usare un eufemismo). L’insegnante di Cerelina evidentemente riteneva che andare a Oxford fosse un obiettivo troppo ambizioso per una ragazza come lei, nata e cresciuta nei bassifondi. La scelta della US Figure Skating Association lasciava invece intuire un processo decisionale discriminatorio e razzista.

In realtà, però, pregiudizi dannosi come questi possono essere la chiave per superare le difficoltà. Se la costruzione di un vantaggio è l’antidoto, le percezioni altrui sono il veleno – ma anche parte della cura. Siamo creature limitate a livello cognitivo, e ci basiamo sulle percezioni per categorizzare e dare un senso alle persone che incontriamo¹². Non ci siamo un granché evoluti dalle reazioni di attacco o fuga che aiutavano i nostri lontani antenati ad affrontare i pericoli insiti nel loro ambiente, e questo ha prodotto pregiudizi (*bias*) e differenze. A volte le nostre percezioni portano a bias e parzialità espliciti: è quello che accade, ad esempio, quando un manager decide di non assumere un candidato più anziano dando per scontato che non sia a suo agio con la tecnologia¹³.

Altre volte, invece, non siamo nemmeno consapevoli di questo fenomeno (quando assumiamo il candidato di statura più alta, ad esempio). Le ricerche evidenziano che molti di noi sono implicitamente convinti che le persone più alte siano più intelligenti, abbiano maggiori doti di leadership e possano conseguire maggiori successi¹⁴. Pensate che solo il 15% della popolazione mon-

12. Macrae C.N. e Quadflieg S. (2010), “Perceiving People”, in Fiske S.T., Gilbert D.T. e Lindzey G. (2010), *Handbook of Social Psychology*, vol. 1, 5a ed., John Wiley & Sons, Hoboken, pp. 428-463.

13. Dennin J., “Ageism and the Reluctance of Companies to Hire Older Workers”, *Mic*, 9 maggio 2018, mic.com/articles/189141/older-workers-are-consistently-discriminated-against-in-job-hiring-heres-how-we-can-fix-that#.8wzxyh5wj.

14. Judge T.A. e Cable D.M. (2004), “The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model”, *Journal of Applied Psychology*, 89(3):

diale supera il metro e ottanta, ma la percentuale sale al 58% tra i CEO degli Stati Uniti; solo il 4% supera il metro e novanta, ma i CEO alti almeno un metro e novanta sono il 33%¹⁵. Io e i miei colleghi abbiamo riscontrato che una caratteristica basilare come il livello di attrattività può dare alle persone – soprattutto agli uomini – una spinta extra a livello di percezioni positive¹⁶.

Dai miei studi è emerso inoltre che le interazioni tra medici e pazienti e le decisioni relative alle terapie da somministrare sono influenzate dal grado di sopportazione del dolore stimato nei pazienti (spoiler alert: le donne sono ritenute avere una soglia del dolore molto più alta di quella degli uomini). Io e i miei due straordinari co-autori, Brad Greenwood e Seth Carnahan, abbiamo scoperto che le percezioni implicite sui pazienti sono così rilevanti che le donne hanno meno probabilità di sopravvivere a un attacco cardiaco se curate da medici maschi. In altre parole, le percezioni possono letteralmente influenzare la vita o la morte della gente¹⁷.

Ma le percezioni non riguardano solo il genere – o la razza, o l’etnia, o qualunque degli standard tipici che ci vengono in mente quando pensiamo alla presenza di pregiudizi cognitivi. In termini molto semplici, nessuno ne è immune. Non esiste una sorta di scala gerarchica: il pregiudizio è contestuale¹⁸. Ho visto, ad esempio, molti uomini essere vittime di preconcetti enormi. Poco tempo fa è emerso che un istituto scolastico di Filadelfia dava alle inse-

428-441, doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.428; Dittmann M. (2004), “Standing Tall Pays Off, Study Finds”, *Monitor on Psychology*, luglio/agosto; Schick A. e Steckel R.H. (2015), “Height, Human Capital, and Earnings: The Contributions of Cognitive and Noncognitive Ability”, *Journal of Human Capital*, 9(1): 94-115, doi.org/10.1086/679675; Pinsker J., “The Financial Perks of Being Tall”, *Atlantic*, 18 maggio 2015, www.theatlantic.com/business/archive/2015/05/the-financial-perks-of-being-tall/393518.

15. Gladwell M. (2005), “The Warren Harding Error: Why We Fall for Tall, Dark, and Handsome Men”, in *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little Brown, New York, pp. 72-98 (trad. it.: *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo*, Mondadori, Milano, 2005); Kaul V., “The Necktie Syndrome: Why CEOs Tend to Be Significantly Taller Than the Average Male”, *Economic Times*, 30 settembre 2011, economictimes.indiatimes.com/the-necktie-syndrome-why-ceos-tend-to-be-significantly-taller-than-the-average-male/articleshow/10178115.cms.

16. Wood Brooks A., Huang L., Kearney S.W. e Murray F.E. (2014), “Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12): 4427-4431, doi.org/10.1073/pnas.1321202111.

17. Percezioni e bias possono avere conseguenze su vari livelli di gravità, con ripercussioni anche critiche. Altro esempio: le donne di colore hanno una probabilità tre-quattro volte maggiore di morire per cause legate alla gravidanza, perché si ritiene generalmente che abbiano una maggiore soglia del dolore delle pazienti bianche con i medesimi sintomi. Alle prime si tende a prescrivere meno farmaci per il dolore e a suggerire meno procedure avanzate.

18. Quadflieg S., Flannigan N., Waiter G.D., Rossion B., Wig G.S., Turk D.J. e Macrae C.N. (2011), “Stereotype-Based Modulation of Person Perception”, *NeuroImage*, 57(2): 549-557, doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.05.004.

gnanti donne uno stipendio ben maggiore rispetto a quello dei colleghi maschi e dava più valore alle loro esperienze di insegnamento pregresse. Peggio ancora, ai colloqui i suddetti colleghi maschi si sentivano rivolgere commenti del tipo: “Perché vorrebbe lavorare con i ragazzi? Mi sono sempre chiesta perché mai un uomo sano di mente vorrebbe farlo”, o “Voglio solo appurare che lei non sia un perversito”¹⁹.

È importante notare che i bias non riguardano solo le minoranze tipicamente svantaggiate. I pregiudizi sono onnipresenti, e assumono svariate forme. È fin troppo facile etichettare qualcuno come “ragazzino ricco, dunque privilegiato”; ben più difficile è ricordare che *tutti* hanno qualcosa.

Andando dall'altra parte della barricata, non esiste una tipologia specifica di individui pronti a esprimere un pregiudizio. Ho scoperto, ad esempio, che uomini e donne hanno la stessa probabilità di avere pregiudizi positivi nei confronti degli imprenditori maschi.

Quello che chiamiamo “bias” o “pregiudizio” non è che il prodotto di percezioni che vanno nel verso sbagliato – cioè collegate alle caratteristiche individuali per indicare cosa sia “buono” o “cattivo” in società. Chi ha la pelle nera, ad esempio, viene subito associato all'immagine di mascolinità, ma è senz'altro un criminale²⁰; gli anziani sono indubbiamente più saggi, ma anche poco motivati e incapaci di apprendere²¹; le donne sono considerate empatiche, ma fondamentalmente incompetenti²².

Alle persone non occorre molto tempo per elaborare una percezione. E ne occorre molto meno per inferire attribuzioni specifiche in base a tali percezioni. Gli psicologi Nalini Ambady e Robert Rosenthal hanno riscontrato che anche gli incontri più brevi – persino quelli inferiori ai quindici secondi – producono percezioni forti sul carattere di un individuo – quanto lo riteniamo gentile, onesto e affidabile²³.

19. Fu M., “Male Teachers Claim Wage Discrimination”, *Daily Beast*, 6 maggio 2016, www.thedailybeast.com/articles/2016/05/06/male-teachers-claim-wage-discrimination; Nelson B.G., “Dr. Helen Talks About Stereotypes That Male Teachers Face”, *Men-Teach*, 2 aprile 2009, www.menteach.org/news/dr_helen_talks_about_stereotypes_that_male_teachers_face.

20. Holzer H.J., Raphael S. e Stoll M.A. (2006), “Perceived Criminality, Criminal Background Checks, and the Racial Hiring Practices of Employers”, *Journal of Law and Economics*, 49(2): 451-480, doi.org/10.1086/501089; O'Connor L., “CNN Analyst Suggests Black People Are ‘Prone to Criminality’”, *HuffPost*, 11 luglio 2016, www.huffpost.com/entry/harry-houck-cnn-blacks-criminality_n_5783f6fae4b01edea78f1434.

21. Dennis H. e Thomas K. (2007), “Ageism in the Workplace”, *Generations*, 31(1), www.questia.com/library/journal/1P3-1318281421/ageism-in-the-workplace.

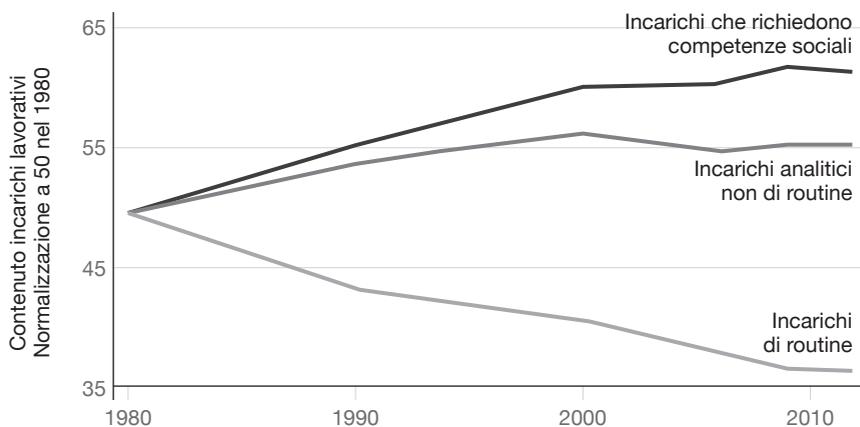
22. Fiske S.T., Cuddy A.J.C. e Glick P. (2007), “Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence”, *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2): 77-83, doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005; Eagly A.H. e Karau S.J. (2002), “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders”, *Psychological Review*, 109(3): 573-598.

23. Ambady N. e Rosenthal R. (1992), “Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors

Percezioni e attribuzioni, dunque, si formano rapidamente. E, cosa ancora più importante, durano a lungo – anche quando ci vengono date prove che ne inficiano la validità. Una volta che tali attribuzioni vengono fatte, influenzano come gli altri interagiscono con noi, come stabiliscono il nostro valore, quali premi ritengono che possiamo ricevere.

Date un’occhiata al grafico qui sotto. Non possiamo sfuggire alle percezioni che gli altri hanno su di noi e alle relative attribuzioni. Oggi il successo in ambito lavorativo dipende, molto più che in passato, dalle nostre competenze sociali. Chi ha particolari capacità di coordinamento, negoziazione, persuasione e percettività sociale risulterà migliore degli altri²⁴. Queste abilità ci espongono maggiormente alla possibilità di pregiudizi, ma ci danno anche l’opportunità di trasformarli in vantaggi. Perché ci offrono la possibilità di guidare il processo attraverso il quale gli altri percepiscono il nostro valore.

La crescente importanza delle competenze sociali in ambito professionale



“Competenze sociali”: (i) coordinamento, (ii) negoziazione, (iii) persuasione, (iv) percettività sociale

Fonti: censimenti 1980-2000, indagini demografiche 2005-2013 a cura di American Community Surveys.

of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 111(2): 256-274, doi.org/10.1037/0033-2909.111.2.256; Ambady N. e Rosenthal R. (1993), “Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3): 431-441, doi.org/10.1037/0022-3514.64.3.431; Ambady N., Bernieri F.J. e Richeson J.A. (2000), “Toward a Histology of Social Behavior: Judgmental Accuracy from Thin Slices of the Behavioral Stream”, in Zanna M.P. (2000), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 32, Academic Press, San Diego, 201-271, [doi.org/10.1016/S0065-2601\(00\)80006-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(00)80006-4).

24. Picker L., “The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market”, *National Bureau of Economic Research Digest*, novembre 2015, www.nber.org/digest/nov15/w21473.html.

La colpa è del gioco, non del giocatore

Perché dovremmo caricarci di questo fardello? Non dovrebbero essere le strutture e le organizzazioni ad avere la responsabilità di creare ambienti di lavoro equi, dove non esistano disparità?

Certamente. Ognuno di noi dovrebbe fare la sua parte per cambiare il sistema e far sì che la meritocrazia esista davvero, soprattutto se occupiamo posizioni di potere. Ma è altrettanto importante essere consapevoli del fatto che le disparità non svaniranno mai nel nulla.

In primo luogo perché ci sono (e ci saranno sempre) persone che *non* vogliono modificare il sistema. Purtroppo di solito sono anche le stesse persone che tendono ad avere i maggiori poteri in qualunque gruppo. Le ricerche indicano che gli individui – soprattutto quelli che hanno tratto vantaggio da un particolare sistema – tendono a sostenere e razionalizzare lo status quo, anche se questo presenta problemi evidenti. Queste persone giustificano l'iniquità sistemica con frasi del tipo “Se ti impegni abbastanza riuscirai sempre a cavartela da solo. È solo una questione di motivazione, talento e coraggio”. C'è un concetto della psicologia, chiamato “teoria della giustificazione del sistema”, che descrive proprio come la gente tenda a considerare legittimi i sistemi sociali, economici e politici in cui ha avuto successo²⁵. Secondo Erin Godfrey, docente di Psicologia applicata presso la New York University, “Coloro che si trovano al vertice vogliono credere nella meritocrazia, perché questa implica che il loro successo è meritato”²⁶. Chi, nella società, si trova in una posizione di vantaggio avrà sempre più probabilità di pensare che il sistema sia legittimo, e dunque non vedrà alcun motivo per cambiarlo.

In secondo luogo, perché sovrastimiamo la misura in cui gli individui siano realmente consapevoli di cosa debba essere modificato e sappiano come farlo – persino coloro che sostengono logicamente il cambiamento. Le ricerche evidenziano che le persone di maggior successo hanno una sorta di “cecità da vantaggio”, che può essere una conseguenza involontaria della giustificazione del sistema, ma non deve esserlo per forza²⁷. I trattamenti speciali

25. Jost J.T., Banaji M.R. e Nosek B.A. (2004), “A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo”, *Political Psychology*, 25(6): 881-919, doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x.

26. Anderson M.D., “Why the Myth of Meritocracy Hurts Kids of Color”, *Atlantic*, 27 luglio 2017, www.theatlantic.com/education/archive/2017/07/internalizing-the-myth-of-meritocracy/535035/.

27. Reitz M. e Higgins J. (2017), “The Problem with Saying ‘My Door Is Always Open’”, *Harvard Business Review*, 9 marzo 2017, hbr.org/2017/03/the-problem-with-saying-my-door-is-always-open; Jost J.T. e Hunyady O. (2005), “Antecedents and Consequences of System-Justifying Ideologies”, *Current Directions in Psychological Science*, 14(5): 260-265, doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00377.x.

vengono considerati normali perché è sempre stato così, e non riescono a immaginare una possibile alternativa.

Terzo, perché, anche se alcuni elementi vengono modificati, altri restano immutabili. Ad esempio alcuni studiosi hanno riscontrato che l'aumento di contatti tra individui può modificare il livello di pregiudizi razziali²⁸. Letian Zhang, docente di Sociologia ad Harvard, ha scoperto che i giocatori MBA giocano per più tempo in partita se hanno un allenatore della medesima razza, anche quando le loro performance non sono diverse da quelle degli altri. Qualora il coach trascorra più tempo con un giocatore specifico di un'altra razza il tempo di gioco di quel giocatore aumenta, ma torna presto al livello di partenza quando viene sostituito da un giocatore della medesima razza dell'allenatore²⁹.

Pensiamo alle iniziative mirate specificamente a contrastare pregiudizi e persecuzioni. Sebbene tali iniziative nascano da buone intenzioni, le ricercatrici Freada Kapor Klein e Allison Scott del Level Playing Field Institute hanno scoperto risultati contrastanti³⁰. Ci sono sempre più evidenze del fatto che le organizzazioni che dichiarano che avvieranno iniziative di promozione dell'uguaglianza di genere ottengono poi effetti avversi in altre dimensioni; la parità di genere (che spesso in realtà agevola, in modo differenziato, le donne bianche e asiatiche) talora produce maggiori bias, ingiustizie e, in generale, inciviltà nei confronti delle donne di colore e ispaniche.

Come osserva Katy Waldman, giornalista del *The New Yorker*, "I pregiudizi non svaniscono nel nulla quando le persone affermano di non essere disposte a tollerarli. In realtà queste persone non fanno che cercare modi per impedire che vengano notati"³¹. Supponiamo, ad esempio, che decidiate di eliminare i test standard per l'ammissione ai corsi universitari per evitare di-

28. Harrison D.A., Price K.H. e Bell M.P. (1998), "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal*, 41(1): 96-107, doi.org/10.5465/256901; Harrison D.A., Price K.H., Gavin J.H. e Florey A.T. (2002), "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Group Functioning", *Academy of Management Journal*, 45(5): 1029-1045, doi.org/10.5465/3069328.

29. Zhang L. (2017), "A Fair Game? Racial Bias and Repeated Interaction Between NBA Coaches and Players", *Administrative Science Quarterly*, 62(4): 603-625, doi.org/10.1177/0001839217705375.

30. Scott A., Kapor Klein F., McAlear F., Martin A. e Koshy S. (2018), *The Leaky Tech Pipeline: A Comprehensive Framework for Understanding and Addressing the Lack of Diversity Across the Tech Ecosystem*, Kapor Center for Social Impact, Oakland, www.kaporcenter.org/the-leaky-tech-pipeline-a-comprehensive-framework-for-understanding-and-addressing-the-lack-of-diversity-across-the-tech-ecosystem/.

31. Waldman K., "A Sociologist Examines the 'White Fragility' That Prevents White Americans from Confronting Racism", *New Yorker*, 23 luglio 2018, www.newyorker.com/books/page-turner/a-sociologist-examines-the-white-fragility-that-prevents-white-americans-from-confronting-racism.

scriminazioni tra gli studenti più agiati, che possono permettersi di frequentare corsi di preparazione, e gli studenti in difficoltà economiche. Dovrete anche essere consapevoli del fatto che gli studenti agiati possono permettersi sport, club, tutor, esperienze di volontariato. Gli altri no.

Dovrete dare per scontato, dunque, che il sistema non cambi. Ma se anche dovesse cambiare, voi che dovrete fare? Aspettare? No. Non potete rimanere paralizzati da questa dinamica ingiusta. Non potete aver paura di confrontarvi con il sistema così com'è.

Quando siete *nel sistema*, dovrete assumervi la responsabilità dei vostri outcome. Certo, dovete fare quel che potete per cambiare le cose – pretendere meccanismi di assunzione migliori, denunciare le ingiustizie, istruire gli altri sulla effettiva presenza di eventuali bias. Ma non possiamo aspettare che le persone prendano decisioni giuste per conto nostro, che scelgano per noi il nostro futuro, che si comportino in maniera ideale. Costruendovi un vantaggio, sarete in grado di avere successo anche in un sistema imperfetto.

Createvi i vostri privilegi

Dovete essere voi a guidare le percezioni che gli altri hanno su di voi; dovete essere voi a costruire in prima persona i vostri privilegi. È così che il vostro impegno si traduce in risultati di valore. I consulenti finanziari dicono sempre: “Lasciate che sia il vostro denaro a farvi guadagnare di più”. Nel nostro caso, dobbiamo lasciare che sia il nostro impegno a *ripagarci*. Gli psicologi Shai Davidai e Thomas Gilovich la definiscono come “asimmetria vento contrario/vento a favore”³². Dovrete metterci tutto il vostro impegno: è una condizione imprescindibile. Ma quando riuscite a costruirvi un vantaggio, è come se vi apriste un passaggio per avere sempre il vento a favore, che vi aiuta a capitalizzare in modo efficace su tale impegno. I venti contrari sono i pregiudizi e i bias che hanno l'effetto opposto – tutto ciò che vi impedisce di andare avanti. Probabilmente arriverete comunque a destinazione, ma vi ci vorrà molto più tempo, il processo sarà più doloroso e, al traguardo, sarete frustrati e stremati. Apritevi una rotta battuta dal vento a favore; lasciate che il vostro impegno faccia il suo lavoro. Trasformate i venti avversi in venti favorevoli. Datevi più potere passando all'azione – anziché lasciare che siano gli altri a stabilire che il vostro impegno non è sufficiente.

Magari vi sembrerà di barare – specialmente se siete stati spinti a credere che il duro lavoro sia l'unica cosa che conta. Pensate, però, all'alternativa:

32. Davidai S. e Gilovich T. (2016), “The Headwinds/Tailwinds Asymmetry: An Availability Bias in Assessments of Barriers and Blessings”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(6): 835-851, doi.org/10.1037/pspa0000066.