«La modalità al di là degli stereotipi è eccellente in quanto alimenta il pensiero innovativo!»

TONY ROBBINS, autore bestseller del *New York Times*

«In un'epoca di camere d'eco e di pregiudizi di conferma, questo libro ti aprirà gli occhi, sbloccherà il tuo cervello, e ispirerà tutti coloro che lo leggeranno a pensare più in grande».

DANIEL H. PINK, autore bestseller del *New York Times*
per *Drive* e *The power of regret*

«Qualsiasi innovazione o passo da gigante deriva dal pensiero al di là degli stereotipi. Questo libro va assolutamente letto da chiunque stia cercando di compiere questo tipo di sforzi, per sé stesso o per la società».

SAL KHAN, fondatore e CEO della Khan Academy

«Non accontentatevi di essere Capitan Ovvio! Se vi siete mai chiesti come vedere, creare, e pensare meglio e diversamente da chiunque altro, *Al di là degli stereotipi* è la motivazione e la guida che stavate cercando. Ed è divertente da leggere, ma anche semplice da mettere in pratica!»

DOLLY CHUGH, docente presso la NYU Stern e autrice di bestseller

«Una guida splendida per rimettere in discussione i vecchi presupposti e vedere nuove possibilità».

ADAM GRANT, autore bestseller del *New York Times*
per *Think again* e *Hidden potential*

«Questo è un libro importante. È così che potrei cominciare, e non lo dico tanto per dire. Ma farò diversamente: "Questo libro è una fonte di gioia dalla prima all'ultima pagina. Mi sono divertito un sacco a leggerlo". Entro pagina 25 avevo già provato a fare cinque cose per me nuove. "Gioia" e "divertimento" sono le parole sulle quali si basa questa guida. È un libro meraviglioso. Giocateci, posatelo un centinaio di volte, e provate a fare qualcosa. Congratulazioni!»

TOM PETERS, coautore del bestseller *Alla ricerca dell'eccellenza*

«Si dice che ciò che è ovvio non sia ovvio prima che qualcuno lo faccia notare, il che ostacola spesso la nostra abilità di risolvere problemi complessi e di sbloccare opportunità. Fortunatamente, Rohit e Ben ci hanno concesso un mezzo per governare la nostra biologia e scorgere ciò che abbiamo di fronte agli occhi».

MARCUS COLLINS, autore di *For the culture*

«Ho partecipato a molte delle cene del brand Non-Obvious di Ben duPont. Ho avuto un assaggio del piacere che si prova nel mettere insieme individui curiosi per natura per conversare ed esplorare modi di pensare al di là

degli stereotipi riguardo al mondo che verrà. Invito tutti a scoprire le immense possibilità del pensiero anticonvenzionale».

JOHN SCULLEY, imprenditore ed ex CEO di Apple

«La chiave per il successo consiste nell'essere capaci di notare i dettagli di ciò che le persone non dicono. Per chiunque stia cercando di migliorare le proprie abilità di stringere legami con altri, questa guida estremamente scorrevole per affinare il proprio intuito sarà certamente d'aiuto».

ERICA DHAWAN, autrice di *Digital body language*

«Rohit e Ben hanno concepito un insieme di storie intriganti per chiunque voglia sfidare gli stereotipi. Si tratta di un libro educativo e magnificamente stimolante».

CHRIS GHEYSENS, presidente e CEO di Wawa

«Intuitivo e illuminante!»

SCOTT OSMAN e **JACQUELYN LANE**, cofondatori di 100 Coaches Agency

«Sagace!»

ADRIAN TENNANT, vincitore del Non-Obvious Book Review Program

«Questo libro è immaginativo, creativo ed enormemente interessante. Malgrado ciò che recita il titolo, si tratta di un libro da leggere con piacere».

CHARLES ELSON, Chair in Corporate Governance, University of Delaware

«Una lettura affascinante e illuminante, per aiutare a sviluppare una visione più in grande del mondo. Attraverso storie avvincenti e spunti di riflessione immediati, Rohit e Ben ci mostrano brillantemente come aprire la nostra mente e accogliere pienamente ciò che va oltre gli stereotipi».

DORIE CLARK, autrice del bestseller *The long game*

«Questa guida di auto-aiuto è molto più che semplicemente utile: è un vero piacere da leggere. A tratti illuminante, a volte provocatorio, è un itinerario breve e affascinante per scovare soluzioni innovative. Un'altra guida valida proveniente dall'ampia serie che porta il marchio Non-Obvious».

KIRKUS REVIEWS

«Se dovessi scegliere un unico insieme di competenze per aiutare i dipendenti a stare alla larga dalla lista di licenziamenti e per aiutare gli imprenditori a far crescere le loro aziende in un'economia selvaggiamente insicura, sarebbe quello presentato da *Al di là degli stereotipi*. Come da tradizione, Rohit offre chiarezza, un modo per lasciare il segno e praticità mentre insegna le meta-competenze del ventunesimo secolo».

PAMELA SLIM, autrice di *Body of work* e *The wildest net*

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

Rohit Bhargava e Ben duPont

Al di là degli stereotipi

Come vedere ciò che gli altri non vedono

GIUNTI

Traduzione di *Noemi Carifi*

Titolo originale: *Non-obvious Thinking: How to See What Others Miss*

© 2024 by Rohit Bhargava e Ben duPont

Pubblicato tramite accordo speciale con Ideapress Publishing in collaborazione con il loro agente autorizzato, 2 Seas Literary Agency.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.psicologia.io
www.giuntipsy.it
www.giunti.it

© 2025 Giunti Psicologia.io S.r.l.
Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia
Prima edizione: settembre 2025

FSC
www.fsc.org
MISTO
Carta | A sostegno della gestione forestale responsabile
FSC® C107605

Stampato presso Poligrafici Il Borgo S.r.l. – Bologna (BO)

Il mondo è pieno di cose ovvie
che nessuno si prende mai la cura di osservare.

Sherlock Holmes

Arthur Conan Doyle, *Il mastino dei Baskerville*

Setacciare / verbo

Esaminare (qualcosa) meticolosamente per isolare
ciò che è più importante o utile.

Indice

Introduzione 13

Parte I – Creare spazio

1. Cominciare dalla respirazione 25
2. Sbarazzarsi delle confutazioni preventive 29
3. Creare attimi di pace 33
4. Abbracciare il pericolo 37
5. Cambiare i propri rituali 41
6. Concedere spazio al tempo 45

Parte II – Sviluppare intuizioni

7. Fare domande da narratore 53
8. Affinare il proprio nunchi 57
9. Sporcarsi le mani 61
10. Riconoscere la saggezza della natura 65
11. Trovare la giusta stanza 69
12. Mettersi nei panni degli altri 73

Parte III – Focalizzarsi sulle idee migliori

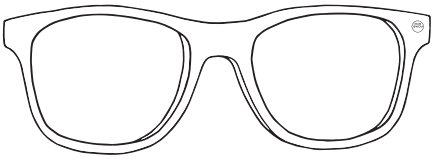
13. Identificare il problema reale 81
14. Scoprire l'acqua 85

15. Diventare un “soddisfattore” 89
16. Vedere l’altra faccia della medaglia 93
17. Aggiungere vincoli 97
18. Sfruttare la creatività aumentata 101

Parte IV – Definire il capovolgimento
19. Cercare soluzioni innovative 109
20. Trovare l’opzione C 113
21. Praticare l’enigmatologia 117
22. Pensare fuori dagli schemi 121
23. Occhio agli incroci 125
24. Creare il proprio gergo 129

Conclusione 135
Letture consigliate 139
Note di chiusura al di là degli stereotipi 143

Introduzione



Una domenica pomeriggio, a Città del Messico, ottantamila spettatori si radunarono nello stadio più grande della città per assistere fortuitamente a un momento storico. Si trattava del giorno conclusivo dei Giochi Olimpici estivi del 1968, e la folla era sul punto di osservare gli ultimi sforzi dei concorrenti impegnati nel salto in alto.

Chiunque si aspettava la presenza nelle fasi finali dalla gara di due dei tre atleti rimasti. La leggenda russa Valeriy Brumel era il campione olimpico in carica nonché il favorito per la vittoria. Il secondo, ma di poco, era l'americano Ed Caruthers, un atleta di fama mondiale che era anche stato selezionato nel Draft NFL. Il terzo finalista, e il più improbabile, era uno studente di ingegneria alto e magrolino, che si chiamava Dick Fosbury, presentatosi quella mattina alla competizione più importante della sua vita con indosso due scarpe spaiate.

Malgrado avesse un aspetto strano, era lui l'attrazione principale. La ragione risiedeva nella sua tecnica insolita.

Fino a quel momento, il metodo tradizionale per saltare in alto impiegava la tecnica della sforbiciata, che comportava il superamento della sbarra prima con una gamba e poi con l'altra. Eppure, Fosbury utilizzava un approccio differente, in virtù del quale bisognava correre verso la sbarra, girarsi all'indietro, e saltare col corpo rivolto in direzione del cielo. Lo chiamarono "Fosbury Flop", o Stile Fosbury.

Quel giorno, Fosbury superò i 2.24 metri, stabilendo un nuovo record olimpico: abbastanza per vincere la medaglia d'oro. Da quel pomeriggio di più di cinquant'anni fa, quasi ogni

vincitore di medaglie nella gara di salto in alto ha adottato lo stile Fosbury. Fosbury vinse voltando le spalle al metodo tradizionale e inventando un nuovo modo di competere.

Il film di fantascienza *Ready player one* è ambientato in un mondo in cui le persone si immergono in un universo virtuale per scappare dalla triste realtà della vita su una Terra devastata. In questo contesto, il genio eccentrico di James Halliday annuncia un concorso virtuale per designare l'erede del suo patrimonio da un trilione di dollari.

Wade Watts è tra i molti giocatori che cercano di risolvere questa caccia al tesoro virtuale, a partire dalla prima sfida: una gara automobilistica apparentemente impossibile da vincere. Per anni, nessuno si è neanche lontanamente avvicinato alla vittoria. Finché il nostro eroe, e protagonista del film, non trova la giusta ispirazione. All'inizio della gara, Wade ferma la macchina e comincia immediatamente a guidare in retromarcia. Quella scelta inaspettata sblocca un nuovo sentiero, consentendogli di evitare gli ostacoli che invece gli altri sono costretti ad affrontare, e permettendogli di vincere la gara.

Wade conquista quella prima sfida cambiando prospettiva e sbloccando una nuova strada, invisibile prima di allora.

Joy Buolamwini dovette indossare una maschera bianca per essere vista. In quanto studentessa del MIT, laureata in scienze informatiche, era stata assunta per insegnare ai robot sociali il riconoscimento facciale. Ma durante quell'esperienza realizzò che la sua pelle scura non veniva riconosciuta dal software generico utilizzato dalla maggior parte dei robot.

Il problema risiedeva in un pregiudizio presente nell'algoritmo che gestiva i sistemi per il riconoscimento facciale. Problema che Joy descrisse come «lo sguardo dell'algoritmo». La soluzione proposta da Buolamwini fu quella di creare un movimento a favore di una tecnologia più inclusiva. La sua organizzazione, l'Algorithmic Justice League, è diventata un punto di raccolta nel quale tecnologi e cittadini hanno l'opportunità di raccontare

le loro esperienze in relazione ai pregiudizi dell'algoritmo. Grazie all'impatto generato dal suo operato, Buolamwini è stata definita una delle «persone più creative» del mondo. Il suo lavoro ha influenzato nuove legislazioni globali, ispirato la missione di gruppi etnici all'interno di multinazionali, ed è stato raccontato da un documentario di Netflix vincitore di premi: *Coded bias*.

Di primo acchito, un inaspettato campione olimpico, un immaginario videogiocatore adolescente e una scienziata informatica invisibile non hanno molto in comune. Eppure, ognuno di loro è riuscito in una delle imprese più difficili di sempre: trovare una soluzione alternativa che altri hanno mancato.

VEDERE CIÒ CHE GLI ALTRI NON VEDONO

I racconti polizieschi, solitamente, presentano un eroe che risolve un caso mettendo insieme una teoria a partire da tante osservazioni minori che solo lui è riuscito a raccogliere. Come gli ignari personaggi secondari di un buon romanzo giallo, possiamo farci distrarre dalle cose più evidenti e fallire nel notare quei dettagli apparentemente insignificanti che però, in seguito, si rivelano indizi fondamentali per la risoluzione del caso.

Fosbury notò che, quando avvenne il passaggio all'uso dei materassini in schiuma per l'atterraggio nel salto in alto, gli atleti potevano atterrare in maniera molto più sicura rispetto al passato. Questa osservazione lo indusse a sviluppare la sua famosa tecnica di salto… e a vincere la medaglia d'oro.

Il personaggio di Wade Watts risolse il problema principale della gara automobilistica virtuale sfruttando le sue conoscenze sulla vita di James Halliday. Ricordò un dettaglio letto nel diario virtuale di Halliday, che alla fine si rivelò come il segreto essenziale per comprendere e spingere Watts a intraprendere la scelta vincente di un percorso diverso.

Joy Buolamwini si cimentò nello studio dei pregiudizi dell'algoritmo dopo aver sperimentato la frustrazione derivante dall'essere ignorata dal sistema di riconoscimento facciale

a causa del colore della sua pelle mentre lavorava con i robot. Realizzare le conseguenze sulla vita reale di quell'esperienza la spinse a fare qualcosa al riguardo.

Questi non sono esempi di geni o di talenti eccezionali. Sono invece storie reali e immaginarie di persone che hanno insegnato a loro stesse a prestare attenzione ai dettagli tralasciati da chiunque altro. Il processo di apprendimento di tale abilità comincia dall'osservazione, ma limitarsi a notare i dettagli che ci circondano non è abbastanza.

L'obiettivo di questo libro è insegnare ad andare oltre i punti ciechi diventando un pensatore più originale.

Abbiamo definito questo processo con l'espressione «pensare al di là degli stereotipi». E la ricerca su come navigarlo ha influenzato entrambe le nostre vite professionali.

INSEGUIRE CIÒ CHE VA OLTRE GLI STEREOTIPI

Per Rohit la ricerca di idee al di là degli stereotipi ebbe inizio durante il suo impiego presso una delle agenzie pubblicitarie più grandi del mondo. Era parte di un'unità operativa che aveva il compito di ideare misure inedite per applicare la scienza comportamentale creando un tipo di marketing più persuasivo.

Questo lavoro, profondamente investigativo, di studiare il comportamento e le influenze umane convinse Rohit a scrivere l'«Analisi anticonvenzionale delle tendenze» l'anno successivo. L'analisi diventò virale, raggiungendo più di duecentomila professionisti, e divenne il trampolino di lancio per la serie bestseller di volumi annuali targati "Non-Obvious" sulla predizione di tendenze che si sarebbero protratte per dieci anni, raggiungendo più di un milione di lettori.

Mentre Rohit esplorava idee al di là degli stereotipi attraverso la ricerca e i suoi libri, anche Ben costruiva una comunità

profondamente coinvolta attorno al pensiero anticonvenzionale. Negli ultimi vent'anni, le sue cene formali organizzate dal brand Non-Obvious hanno radunato un assortimento di senatori degli Stati Uniti, amministratori delegati e premi Nobel, nonché imprenditori, musicisti, e studenti delle scuole superiori il cui compito era immaginare un futuro migliore.

Spesso le idee migliori provengono da voci inaspettate, dai non esperti che contribuiscono con una prospettiva esterna.

Ad ogni cena, ai partecipanti viene chiesto di condividere le idee più anticonvenzionali per cambiare il mondo. Ogni tavolo sceglie la sua preferita, e l'intera sala decide poi qual è l'idea più meritevole della serata. Alcune delle idee più anticonvenzionali che hanno vinto nell'ultimo decennio comprendevano la trasformazione dell'istruzione superiore in un'esperienza di tre anni all'interno del campus, l'uso dei dati di "scarto digitale" per curare il cancro, e la risoluzione al dilemma su chi debba assumere il controllo delle attività a carattere familiare, presenti tra le piccole imprese della città, quando i figli se ne vanno o scelgono una vita diversa (la cosiddetta "crisi di successione").

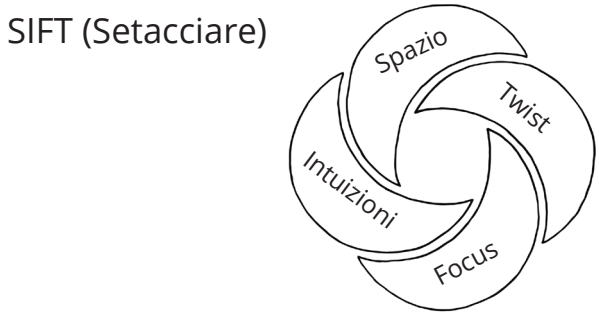
Che si tratti di organizzare un raduno anticonvenzionale o di intervistare ricercatori su tecnologie all'avanguardia, il nostro lavoro ha offerto a entrambi uno sguardo ravvicinato sul funzionamento di alcune tra le menti più affascinanti. Negli anni, entrambi siamo diventati ossessionati dalla catalogazione dei nostri apprendimenti relativi a come alcune tra le persone più intelligenti e creative si cimentano nel pensiero anticonvenzionale. Che tipo di mentalità e di abitudini permette loro di fare ciò che fanno? Cosa sanno che altri non sanno? E, soprattutto, è possibile imparare a pensare e vedere nello stesso modo con un po' di addestramento e di pratica?

Questa ossessione ci ha uniti nello scrivere il presente libro, poiché crediamo che chiunque possa diventare un pensatore al di là degli stereotipi.

SIFT: UNO SCHEMA DI RIFERIMENTO

La maggior parte dei pasticcieri sa che uno dei segreti per cucinare torte soffici è quello di setacciare gli ingredienti secchi. Setacciando la farina, per esempio, si eliminano i grumi e si incorpora l'aria, rimuovendo le impurità. I benefici del setacciare offrono una metafora perfetta per descrivere come anche tu potresti cominciare a pensare in modi anticonvenzionali. Al di fuori del mondo della cucina, la parola *setacciare* ha un altro significato, e cioè isolare ciò che è più prezioso.

Ed è stato proprio questo significato secondario a spingerci a sfruttare la parola come un acronimo facile da ricordare per il metodo insegnato in questo libro. Il nostro obiettivo è aiutarti a diventare un pensatore che va oltre gli stereotipi. Partiamo quindi dal metodo *SIFT* (in inglese "setacciare"):



Prima di riuscire a vedere ciò che altri non vedono è necessario sviluppare la flessibilità mentale essenziale per essere aperti a nuove idee.

Questo processo inizia creando più *spazio*. Lo spazio è l'esercizio di allungamento che rende possibile un pensiero più flessibile e anticonvenzionale. Nella prima parte, leggerai di tecniche collaudate per creare spazio, a partire dal reinventare la propria respirazione fino a sradicare i propri pregiudizi mentali.

Una volta appreso come creare più spazio, arrivando dunque alla seconda parte, imparerai a sviluppare le *intuizioni*. Le intuizioni hanno un obiettivo ben più ampio rispetto a quello di limitarsi a descrivere il mondo così come lo vediamo in superficie, e spiegano *perché* le cose sono come sono. Per scoprire questo genere di intuizioni solitamente bisogna iniziare ponendo domande migliori.

Dopo aver fatto progressi nella raccolta di intuizioni, dovrai concentrare la tua attenzione sulle cose più importanti. Nella terza parte, infatti, imparerai alcune tecniche atte a *focalizzarti* in maniera più ottimale. In questa sezione, troverai anche nuovi suggerimenti per bloccare le numerose distrazioni che ciascuno di noi deve fronteggiare nel considerare prospettive alternative. Per aiutarti, condivideremo con te una serie di metodiche utili a identificare schemi, evitare il paradosso della scelta, e favorire l'utilizzo di vincoli per migliorare il processo di pensiero.

Lo stadio finale del metodo SIFT è quello che amiamo definire *capovolgimento* (*twist*). Si tratta del momento in cui sfidi te stesso a elevare il tuo processo di pensiero. Paragonando il viaggio all'interno della tua mente a un salto in alto, potremmo dire che da qui in poi dovrai iniziare ad alzare leggermente la sbarra. E forse, così facendo, non sarai l'unico a beneficiarne. Aprire la tua mente per vedere prospettive diverse e abbracciare un pensiero non comune potrebbe dimostrarsi più rilevante di quanto ritenuto in passato.

ALLA RICERCA DI PENSATORI ANTICONVENZIONALI

In un'epoca in cui gli algoritmi dei social media alimentano una polarizzazione profonda nella società, la nostra cultura necessita disperatamente di un numero maggiore di pensatori anticonvenzionali. Soluzioni antiquate a problemi nuovi raramente funzionano. Abbiamo bisogno di persone che vedono quello che gli altri non vedono, che fanno domande, e oppon-

gono resistenza al normale status quo: persone che possiedono l'empatia necessaria a vestire i panni di qualcun altro senza liquidare prospettive alternative come sbagliate.

Il mondo ha bisogno di più pensatori anticonvenzionali.

I pensatori anticonvenzionali sono istigatori che propongono idee ambiziose e originali, che catapultano *tutti* noi in avanti, e che hanno il coraggio e la determinazione di trasformare tali idee in realtà. Sono coloro che cambiano le cose in meglio. E ogni nazione del mondo è a caccia di pensatori anticonvenzionali.

Il lettore potrebbe diventare uno di loro. Questo libro mostrerà come.