



# **PERFECTION BIAS: QUANDO LA COMPETENZA NON BASTA**

di Isabella Rancan



# PERFECTION BIAS: QUANDO LA COMPETENZA NON BASTA

di Isabella Rancan

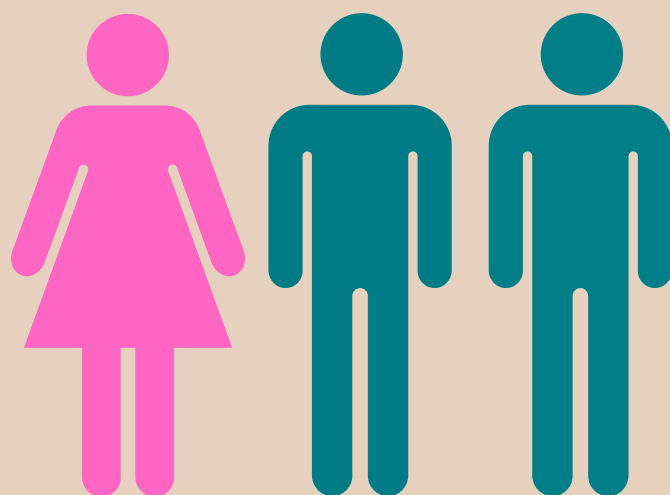
Partiamo da un problema, definito eloquentemente  
**“drop to the top”**.

Come forse si può intuire, stiamo parlando del fenomeno per cui più ci si avvicina a livelli senior nelle organizzazioni, minore è la rappresentanza femminile. Il “drop to the top” riguarda a livello mondiale **tutti i settori lavorativi**, nessuno escluso. Secondo alcuni dati di LinkedIn riferiti a 163 Paesi, la forza lavoro nel 2023 era femminile al **41.9%**, percentuale che scende a **32.2%** in riferimento alla rappresentanza femminile in posizioni di leadership [1].

## **Perché questo succede?**

Le donne sono forse meno preparate degli uomini per le competenze che servono per gestire un'organizzazione? Negativo, svariate indagini mostrano che la preparazione femminile nell'istruzione e nelle esperienze extrascolastiche utili alla leadership è spesso piuttosto ricca. [2]

Allora forse le donne, in quanto tali, non sono in grado di ricoprire con successo posizioni da leader? Una piccola premessa. Se credo che le donne per loro natura siano modeste, sensibili, emotive ed è meglio che stiano al loro posto, non alzino la voce per far sentire la loro opinione (che magari è frutto di anni di studio ed esperienza) allora sì, penserò che le donne non abbiano le qualità adatte per essere leader di successo.



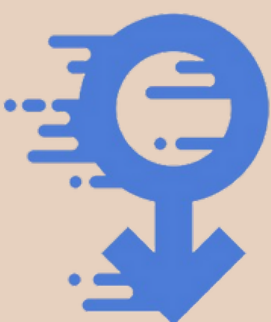
***Meno di 1 leader su 3 è donna***







Qui entrano in gioco gli **stereotipi di genere**, secondo cui uomini e donne sono (e devono essere!) in uno specifico modo.



Da un lato gli uomini hanno l'agency, per cui sono proattivi, ambiziosi e orientati al successo, sono inclini alla dominanza e all'autonomia personale, sono razionali e dotati di un modo di ragionare logico e analitico.



Dall'altro lato, le donne sono dotate di communality, ovvero sono persone che si prendono cura dell'altro e mostrano bisogno di affiliazione; sono rispettose e modeste, sanno mettere i bisogni altrui prima dei propri.

Il concetto di communality

include la sensibilità emotiva, espressa attraverso la comprensione degli altri, l'intuizione e una modesta perspicacia.

Se alcune di queste caratteristiche sono vantaggiose per la leadership moderna, lo stereotipo femminile non prevede altre doti "più maschiline" (proattività, ambizione...) utili per la dirigenza. Donne e uomini si trovano quindi incasellati in stereotipi che generano determinate aspettative di condotta nei loro confronti.

Chi non sente propri questi canoni e decide di infrangerli riceve disapprovazione sociale, e non solo. Di per sé gli stereotipi di genere non sono negativi, ma diventano problematici quando influenzano, ad esempio, la valutazione di donne che si candidano alla dirigenza.



Proprio perché non mi aspetto che una donna, in quanto tale, abbia le capacità di dirigere un'azienda, andrò a cercare conferma di queste **aspettative negative**, sondando più a fondo chi mi trovo davanti, in alcuni casi anche con domande che non sono effettivamente utili allo scopo del colloquio. Un appunto: lo stesso non sempre viene fatto con i candidati uomini e questa è una chiara discriminazione di genere. In pratica, sembra che **per assumere o promuovere una donna in una posizione dirigenziale debba apparire perfetta agli occhi di chi la esamina**, non solo (ovviamente) in termini di competenze, ma anche in ambiti che tendenzialmente non vengono esplorati nei candidati uomini. Questo fenomeno ha un nome: è il **Perfection Bias**.

Per la mia tesi magistrale in psicologia ho approfondito la **discriminazione femminile in ruoli di leadership causata dal Perfection Bias**, con uno studio sperimentale della professoressa M. Menegatti. La ricerca si è sviluppata in **due studi principali**, costituiti da due questionari online.

**1** Il primo, con una domanda aperta, aveva l'obiettivo di indagare **quali e quante caratteristiche le persone pensano un'azienda richieda a una donna e a un uomo per assumerli come dirigenti**.

**2** Con il secondo studio, costituito da un questionario con una lista di caratteristiche, abbiamo ipotizzato che **per le donne dirigenti venissero scelte più caratteristiche e più dimensioni di giudizio** rispetto agli uomini. Abbiamo raccolto un campione di quasi 400 persone.



## Cosa è emerso dallo studio?

Abbiamo innanzitutto avuto conferma che il Perfection bias è presente a tutti i livelli della gerarchia organizzativa. In particolare le donne, ma non gli uomini, vengono valutate su aspetti che non riguardano solo le loro competenze, ma anche altre dimensioni come il loro livello di attrattività e le caratteristiche della loro vita privata.

## Perché così tanta attenzione all'aspetto fisico di una donna che aspira alla dirigenza?

Due sono le interpretazioni possibili:

1. Che valga l'equazione mentale **"attraente = virtuosa"**

2. Se sei bella piaci di più e probabilmente ottieni **più séguito e consenso**, aspetti utili per "ammorbidire" chi non è abituato a lavorare con dirigenti donne

Anche la **vita privata** di una donna che aspira alla dirigenza è una dimensione che tendenzialmente viene esplorata, ma lo stesso non vale per i candidati uomini. Questo succede perché esiste ancora uno **squilibrio delle responsabilità familiari**, dove il piatto più pesante della bilancia pende dal lato femminile. E le donne ne sono perfettamente consapevoli.

Un esempio di alcune caratteristiche riportate nel questionario 2, suddivise secondo le rispettive dimensioni di giudizio

**Questi sono dati di fatto.**

## **Ma è possibile arginare il problema del Perfection Bias? Io, in qualità di azienda, come posso fare?**

La scienza viene in aiuto: innanzitutto, in sede di colloquio una commissione composta da uomini e donne riduce il bias di genere rispetto ad una commissione composta da persone di un unico genere. Sorprendentemente, in questo caso la solidarietà femminile non sembra funzionare, perché anche una commissione solo femminile produce discriminazioni di genere in favore degli uomini. [3]. Ma oltre a questo, sono convinta che serva un **cambiamento sociale**. Non è possibile che ancora oggi ci siano differenze così grandi tra bambine e bambini, ragazze e ragazzi, donne e uomini. Serve un'educazione che non sia diversa in base al genere di una persona, perché le differenze insegnate fin da piccoli diventano la lente attraverso cui, per tutta la vita, giudichiamo noi stessi e gli altri.

***“Molte donne con cui parlo mi dicono che sono orientate verso una carriera e una professione dove sanno di riuscire ad avere ottimi risultati, dove sanno che saranno perfette, ed è ovvio. Alla maggior parte delle ragazze viene insegnato a evitare il rischio e il fallimento. Ci viene insegnato a sorridere in maniera carina, essere tranquille, ottenere buoni voti. Ai ragazzi, d'altro canto, viene insegnato a giocare duro, puntare in alto, arrampicarsi più in alto di tutti e da lì saltare giù di testa.***

***E quando diventano adulti, quando stanno discutendo su un aumento o chiedendo a qualcuno di uscire insieme, sono abituati a prendersi molti rischi. Sono ricompensati per questo [...].***

***In altre parole, stiamo educando le nostre ragazze a essere perfette e [...] i nostri ragazzi a essere coraggiosi.”***

Reshma Saujani, avvocatessa, educatrice e politica statunitense (2016) [4]



[1] World Economic Forum. (2023). Global Gender Gap Report 2023. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/>

[2] Carli, L., & Eagly, A. (2018). Leadership and gender. Sage Publications, Inc.

[3] Prati, F., Menegatti, M., Moscatelli, S., Kana Kenfack, C. S., Pireddu, S., Crocetti, E., Mariani, M. G., & Rubini, M. (2019). Are Mixed-Gender Committees Less Biased Toward Female and Male Candidates? An Investigation of Competence-, Morality-, and Sociability-Related Terms in Performance Appraisal. *Journal of Language and Social Psychology*, 38(5-6), 586-605. <https://doi.org/10.1177/0261927X19844808>

[4] Reshma Saujani. (2016, marzo 28). Teach girls bravery, not perfection | Reshma Saujani. <https://www.youtube.com/watch?v=fC9da6eqaag>