



## Capacità al centro

a cura di

Sara Bonesso

Professoressa associata presso Venice School of Management  
e vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

Federica Bressan

Research Fellow presso la Venice School of Management –  
Università Ca' Foscari Venezia

# Donne leader nei contesti STEM: come persistere per raggiungere i propri obiettivi professionali

Nonostante l'incremento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, le donne permangono significativamente sottorappresentate nei settori Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM). Questo gender gap persiste a livello di formazione, dove solo il 35% delle donne si laurea in questi ambiti con un trend sostanzialmente invariato negli ultimi dieci anni (Unesco 2024); significativa è la sottorappresentazione soprattutto nelle aree legate all'ingegneria, all'informatica e alla fisica, rispetto a biologia, chimica e matematica. Una volta entrate nel contesto lavorativo, la presenza femminile nei settori STEM crolla al 28,2% rispetto ai settori non-STEM, dove rappresenta invece il 47,3% della forza lavoro. La sottorappresentazione non è limitata nella fase iniziale, ma permane anche successivamente nelle transizioni di carriera. Il divario nella progressione da *entry-level* a posizioni C-suite è più accentuato nelle occupazioni STEM (42%) rispetto a quelle non-STEM (46,3%). La carriera lavorativa delle donne è inoltre caratterizzata da momenti di discontinuità e interruzioni fino all'eventuale uscita dal mondo

lavorativo dovuto ai molteplici ruoli che ancora oggi rivestono anche in ambito familiare (come caregiver in primis), che impatta in modo importante nella loro capacità di persistere e progredire nella propria professionalità. Questo fenomeno è particolarmente evidente in contesti lavorativi con un orientamento e un'organizzazione lavorativa prettamente maschili, come nei settori STEM. Dati che impattano inoltre significativamente, da un lato, sul consolidamento dello stereotipo che le materie scientifiche siano maggiormente affini agli uomini, e dall'altro sull'indebolimento della percezione della propria *self-efficacy* da parte delle donne. Per comprendere meglio questo fenomeno e i comportamenti che consentono alle donne di perseguire il loro percorso professionale e ad acquisire un ruolo di leadership nei propri contesti organizzativi, verranno illustrati i risultati di una ricerca volta ad analizzare i fattori individuali e di contesto che possono influenzare la persistenza e la progressione professionale di un campione di donne nell'ambito STEM.

L'approccio utilizzato per sviluppare la ricerca è stato quello basato sulla Career Construction Theory (CCT) di Savickas (2005). La CCT è

un quadro concettuale che si focalizza sui processi decisionali e sulle transizioni, affermando che gli individui costruiscono attivamente il proprio percorso professionale, interpretando il significato delle esperienze passate per plasmare il futuro.

Il costrutto centrale della CCT è la Career Adaptability, definita come la competenza necessaria per gestire sfide lavorative presenti e imminenti. Tale competenza si articola in quattro dimensioni di auto-sviluppo, che si attivano in modo differenziato a seconda della fase di sviluppo professionale:

1. Career Concern: La riflessione sul proprio futuro e la pianificazione consapevole della propria carriera.
2. Career Control: L'autonomia decisionale nelle scelte di carriera, l'assunzione di responsabilità e la dimostrazione di proattività.
3. Career Curiosity: L'esplorazione del contesto e delle opportunità, mantenendosi connessi all'evoluzione del settore di riferimento.
4. Career Confidence: La percezione di efficacia nel proprio lavoro, dimostrata superando sfide e acquisendo nuove competenze.

L'applicazione della CCT in contesti STEM permette di analizzare come le professioniste mobilitano queste risorse adattive per orientarsi in ambienti meno favorevoli e persistere nel perseguitamento delle proprie aspirazioni.

La ricerca si è basata in particolare sui risultati di un'indagine qualitativa che ha coinvolto 21 donne leader operanti in contesti organizzativi strutturati nel settore dell'ingegneria. Il campione, con un'età media di 44,7 anni e un background prevalentemente legato al mondo ingegneristico ma anche all'architettura, ricopre ruoli di junior e senior leadership (ad esempio, Project Manager, Technical Leader, membri del Consiglio di Amministrazione). Adottando una prospettiva dinamica – dal percorso scolastico al consolidamento nel proprio ruolo di leadership, la ricerca ha previsto la somministrazione di interviste semi-strutturate focalizzate sulle transizioni di carriera, le difficoltà incontrate, i fattori di *retention* e le strategie di adattamento attivate.

I risultati emersi hanno evidenziato come il percorso verso la leadership sia caratterizzato da un processo continuo di adattamento in cui le professioniste esplorano

attivamente opportunità e vincoli contestuali.

Tra i principali ostacoli che incontrano nelle prime esperienze lavorative e che le inducono a cambiare realtà organizzativa – ma non settore – vi sono incarichi percepiti come poco stimolanti e non in linea con i propri interessi, responsabilità non supportivi, difficoltà o impossibilità di conciliare vita lavorativa e personale e una percezione di retribuzione non adeguata rispetto al ruolo, alle responsabilità e ai colleghi maschi di pari ruolo.

Tra i fattori che invece stimolano la fidelizzazione al contesto organizzativo rientrano la possibilità di usufruire di strumenti di conciliazione familiare come il lavoro ibrido o la flessibilità oraria; il riconoscimento del proprio valore tramite incarichi che permettono di accrescere le proprie competenze; una pianificazione periodica di incontri per discutere dei propri obiettivi raggiunti e quelli futuri; figure di mentor (anche informali) che aiutano sia nell'inserimento nel contesto lavorativo, che nell'acquisire le competenze tecniche e specifiche legate al contesto organizzativo; la presenza di donne in posizioni apicali di leadership che fungono da role model; più

in generale, la percezione di un contesto organizzativo inclusivo che valorizza la persona indipendentemente dal genere.

È importante per le organizzazioni che vogliono favorire l'inclusione e la parità di genere in contesti organizzativi con una componente lavorativa maggiormente maschile, avere chiaro quali sono gli elementi di criticità ai quali porre particolarmente attenzione per favorire la presenza e la crescita delle donne al proprio interno. Queste si possono sintetizzare in alcuni punti: innanzitutto, supportarle nel passaggio dal ruolo tecnico a quello più manageriale, rafforzando la fiducia nelle proprie capacità attraverso feedback costanti e strutturati e l'attivazione di percorsi di formazione ad hoc. In secondo luogo è indispensabile investire maggiormente nello strumento relativo alla mentorship. Risulta infatti fondamentale per la crescita della persona avere un confronto costante con una persona di valore che aiuti a crescere e a comprendere come gestire problemi sempre più complessi, sia dal punto di vista tecnico che emotivo. Un altro fattore abilitante di rilievo emerso dalla ricerca risulta essere la possibilità di accedere a forme di

flessibilità lavorativa come il lavoro ibrido o da remoto. Un quarto aspetto riguarda la possibilità di favorire il networking professionale nell'ambito del settore, per poter accrescere la rete di conoscenze e di supporto per stimolare la persistenza in questo ambito professionale. Infine, favorire un processo di consapevolezza di sé nella costruzione della propria carriera che a sua volta migliori il livello di fiducia nelle proprie capacità e l'auto-efficacia, anche attraverso l'attivazione e il supporto di figure esterne come quella del coach.

Il superamento del *gender gap* in ambito STEM richiede un intervento sistematico che agisca sia sulle barriere strutturali (*bias*, iniquità) sia sulla capacità adattiva individuale. I risultati della ricerca dimostrano che le donne che persistono e raggiungono posizioni di leadership hanno saputo selezionare o plasmare contesti lavorativi che supportano il loro controllo sulla carriera e il loro sviluppo continuo. Garantire la flessibilità, investire in una mentorship strategica e supportare le transizioni gestionali sono azioni imprescindibili per trasformare i contesti STEM in ambienti equamente accessibili e sostenibili per la carriera femminile.

