



# Qualcosa è cambiato

In azienda, la presenza femminile nei settori innovazione, ricerca e sviluppo è ancora una rarità: due ogni nove uomini. Ma qualcosa ormai è chiaro si sta muovendo. Per restare competitivi sul mercato, lo dicono anche le neuroscienze, bisogna spalancare le porte alle donne

➡ Gaia Fiertler

Tutta colpa degli stereotipi, sembra, se ancora le donne non si lanciano nelle materie scientifiche e nelle nuove tecnologie e se tendono ad arretrare nei ruoli di leadership. Solo una su tre le studentesse liceali e degli istituti tecnico-professionali decidono di iscriversi a facoltà legate alle materie cosiddette “Stem” (Science, Technology, Engineering, Maths) e non tanto per dichiarato disinteresse, quanto perché non si considerano capaci nel calcolo matematico e sono convinte di avere scarse possibilità di inserimento e di carriera in settori tradizionalmente maschili. I loro compagni di scuola, invece, le doppiano per fiducia e sicurezza. A ben guardare, poi, di quel terzo orientato alle materie Stem la stragrande maggioranza predilige Medicina e al massimo Chimica e Biologia, mentre snobba le nuove tecnologie, l’Information Technology, la meccatronica, la robotica e l’ingegneria. Eppure i lavori del futuro riguardano la gestione della pervasiva digitalizzazione della società, dei consumi, delle organizzazioni e dei sistemi di produzione e distribuzione: data scientist, cyber security specialist, innovation manager, IoT manager (Internet of Things) sono solo alcune delle nuove figure professionali richieste dal mer-

cato. Ma c’è di più. Le aziende iniziano ad ammettere di aver bisogno anche delle competenze umanistiche più generalmente attribuite alle donne: pensiero laterale, apertura al cambiamento, problem solving, capacità collaborativa e motivazionale, per gestire quei gruppi multidisciplinari e interfunzionali cui oggi le organizzazioni affidano la sfida dell’innovazione per vincere la complessità dei mercati. Poi l’ideale sarebbe integrare nelle stesse figure professionali le capacità attribuite ai maschi e le attitudini femminili, ma già accostare profili diversi nello stesso gruppo di lavoro sarebbe un avanzamento nella gestione inclusiva delle risorse umane. Invece, la presenza di donne nei dipartimenti di innovazione e ricerca e sviluppo è ancora una rarità: se ne trovano due ogni nove uomini. Eppure ormai è chiaro che per innovare e restare competitivi sul mercato non bastano più solo tecnologi e informatici. Queste le evidenze dell’ultima ricerca condotta da NetConsulting cube per Ca Technologies, il gruppo americano specializzato in soluzioni informatiche, insieme con Fondazione Sodalitas, entrambe impegnate nella diffusione della cultura e della utilità delle materie scientifiche a scuola, con una ricaduta



anche sulla familiarità delle ragazze con il linguaggio matematico. “Create Tomorrow” è il progetto internazionale con cui Ca Technologies entra nelle scuole e invita gli studenti nei propri uffici per respirare la propria realtà di lavoro e in Italia il progetto è inserito nel protocollo di alternanza scuola-lavoro regolato dalla legge 107/15. L'indagine “Innovazione al femminile: tecnologia, cultura umanistica e creatività - Il futuro è Steam: Science, Tech, Engineering, Arts & Math”, condotta su un campione di 110 tra responsabili delle risorse umane e direttori dei sistemi informativi e su 210 studenti di licei e istituti professionali, fotografa la centralità delle tecnologie digitali nelle strategie delle aziende, tecnologie che abilitano e accelerano la trasformazione stessa dei modelli organizzativi, oggi orientati a ricercare una maggiore interazione tra la divisione IT e le linee di business e una collaborazione più integrata ed efficace con fornitori e partner. Si inizia a mettere in pratica il concetto di azienda aperta, anche in termini di creazione di team interdisciplinari e multifunzionali e di nuove figure professionali. «La pervasività della tecnologia nelle nostre vite evidenzia sempre più la necessità di figure professionali formate nel mondo tecnico e scientifico, ma anche di alcune risorse di affiancamento dotate di competenze e inclinazioni umanistiche e artistiche», sostiene **Michele Lamartina**, ad di Ca Technologies. «Investire il trend che vede le donne ancora ai margini nel coinvolgimento e nelle possibilità di carriera in

professioni Stem rappresenta un imperativo per la crescita economica del nostro Paese, ma le azioni da enfatizzare devono far parte di un ampio progetto a lungo termine che coinvolge attori e ambiti diversi (scuola, famiglie, aziende, organizzazioni no profit) con azioni incisive di sensibilizzazione e informazione delle ragazze, dalle scuole elementari alle medie fino alle superiori.» Ad ogni modo il problema non è solo italiano. In Europa solo l'1% delle donne è laureata in materie Stem e solo il 30% degli impiegati nell'Information Technology è femminile, percentuale che in Italia scende al 18%. Tra l'altro la carenza di talenti sembra destinata a peggiorare: la Commissione euro-

**Superare il pregiudizio, lo stereotipo secondo cui le donne non sarebbero capaci o brave quanto gli uomini, né adatte a ruoli di comando, è il grande lavoro di trasformazione culturale da avviare già a scuola e in famiglia. *Overcoming the prejudice, the stereotype according to which women would not be as skilled or as capable as men, nor suitable for leadership roles, is the great work of cultural transformation that needs to be started already in schools and in the family***



**Michele Lamartina,**  
ad di Ca Technologies





**La presenza di donne nei dipartimenti di innovazione e ricerca e sviluppo è ancora una rarità: se ne trovano due ogni nove uomini.**

*The presence of women in the departments of innovation and research and development is still a rarity: there are two for every nine men.*

pea prevede che, solo nel settore informatico, si registrerà una mancanza di 800-900mila dipendenti già nel 2020, mentre entro il 2025 in Europa si creeranno oltre 8 milioni di posti di lavoro Stem.

Secondo Kelly Services, il gruppo di consulenza per le risorse umane, servizi in outsourcing, HR, somministrazione e full-time placement, i fattori chiave alla base del divario di interesse per le materie Stem sono radicati nei ruoli e negli stereotipi di genere, che influenzano la fase formativa delle giovani studentesse e si ritrovano ancora nelle lavoratrici Stem a tutti i livelli di carriera. In Europa, infatti, solo una su due (56%) è sicura di trovarsi in una posizione altamente richiesta, rispetto al 67% degli uomini, proporzione che in Italia diventa di neanche una su tre (29%). La mancanza di fiducia si estende a tutta la gamma di competenze richieste, soprattutto nel settore ingegneristico, seguito da quello scientifico e informatico. Le professioniste Stem si sentono sicure rispetto alle altre donne, ma molto meno rispetto alla possibilità-capacità di competere alla pari con i colleghi uomini. Da non trascurare anche l'aspetto di conciliazione lavoro-famiglia: il 68% delle donne Stem europee ritiene l'equilibrio tra lavoro e vita privata un elemento attrattivo nella scelta del posto di lavoro, mentre la percentuale relativa ai colleghi uomini si attesta a 64%. Le lavoratrici italiane si collocano nella

media europea con il 69%. Ma anche in questo caso dipende molto dalla divisione tradizionale dei ruoli e da come i diversi Paesi e le organizzazioni aiutino con servizi adeguati e modalità smart la gestione lavoro - famiglia. «Per attirare un maggior numero di talenti nei settori Stem, che sia diversificato in termini di genere, non occorre solo incrementare gli sforzi profusi in materia di assunzione, ma è necessario creare un ambiente globale che favorisca una maggiore partecipazione femminile, un approccio che noi chiamiamo "Work-Life Design", con la possibilità di disegnare autonomamente il perfetto equilibrio tra vita privata e lavorativa», commenta **Cristian Sala**, country manager Kelly Services Italia.

### **Non solo Stem**

Superare il pregiudizio, lo stereotipo secondo cui le donne non sarebbero capaci o brave quanto gli uomini, né adatte a ruoli di comando, è il grande lavoro di trasformazione culturale su convinzioni e pensieri limitanti da avviare già a scuola, in famiglia e nelle organizzazioni, per aumentare la consapevolezza del proprio potenziale e non perdere la grande occasione di contribuire alla costruzione del futuro, occupando parte di quei posti di lavoro di cui già si lamenta la carenza. Lo stereotipo è costituito da una serie di preconcetti che non trovano conferma nella

natura, nella biologia né nella neurobiologia a giustificare diversi orientamenti comportamentali, ma che si rinforzano e riproducono nel tempo. Come una rigida divisione dei ruoli, che poteva servire al controllo sociale e riproduttivo di società arcaiche ed economie più semplici, ma che oggi all'interno di realtà complesse è solo fonte d'impoverimento e che, a prescindere, le donne non sono più disposte ad accettare. Oppure l'influenza di alcune caratteristiche psicologiche che, per esempio, tengono lontane le donne da ruoli di comando (maggiore ricerca del consenso e dell'approvazione altrui rispetto agli uomini), salvo poi emulare modelli maschili da parte di quella minoranza che prova a uscire dalla propria zona di comfort, senza valorizzare un modello femminile divergente. Perché spesso lo stereotipo di genere (caratteristiche attribuite a un sesso o all'altro) subisce anche lo stigma, il giudizio negativo da parte del gruppo dominante, di cui alla fine si convince anche l'altra parte. Mentre a livello cerebrale le neuroscienze hanno ormai ampiamente dimostrato non esserci differenze neuronali tra uomini e donne tali da spiegare o giustificare il diverso orientamento e interesse per la conoscenza scientifica o, rispetto alla leadership, la maggiore capacità dell'uomo a guidare rispetto a quella della donna. Di diverso c'è solo il modo di guidare. «Semmai», spiega **Simona Cuomo**, professore di Leadership e responsabile del Diversity Lab di Sda Bocconi, curatrice del volume "Essere leader al femminile" (Egea 2017), una raccolta di saggi che, da punti di vista differenti (psicologico, neuroscientifico, comportamentale e manageriale), affrontano il tema della leadership al femminile, «ci sono differenze psichiche riconducibili alla fase di simbiosi con la madre e al successivo processo di separazione e di costruzione della propria identità, per cui le donne cercano più la relazione del potere, e l'approvazione all'interno della relazione, a volte a costo di rinunciare all'affermazione di sé. Quando si tratta quindi di prendere decisioni scomode, difficili, man mano che salgono nella gerarchia aziendale, le donne tendono spesso a entrare in conflitto con se stesse, e dovendo gestire la fatica dell'impopolarità, finiscono con il sentirsi inadeguate. Molte donne rinunciano così



**Simona Cuomo, professore di Leadership e responsabile del Diversity Lab di Sda Bocconi**

al potere. Le donne che invece decidono di proseguire la carriera ad un certo punto finiscono per camuffarsi e assumere quei comportamenti che, ad oggi, sono premiati nelle culture organizzative. Ma questo modello, fortemente orientato al compito e al perseguimento del risultato al di là degli impatti che provoca, depotenzia le donne perché le allontana dalla propria leadership naturale, più collaborativa e partecipativa». Oggi le aziende iniziano ad ammettere di aver bisogno di una leadership più rotonda, che integri, che includa, che non divida, ma ancora prevale lo stereotipo e lo stigma, ossia il giudizio negativo rispetto ad alcune caratteristiche contenute nello stereotipo di genere. «Da numerose ricerche, compresa una di Sda Bocconi, il lavoratore tipo da premiare ha ancora i seguenti connotati: dev'essere giovane, eterosessuale, bianco, senza figli, in buona salute, italiano. Questo produce un tipo di aspettativa, che rende oggetto di stigma gli aspetti identitari che non corrispondono a questa immagine. Così per le donne, e non solo per loro, è una continua fatica farsi spazio in organizzazioni con questi parametri di merito. Deve invece diventare patrimonio di tutti il fatto che il modello vincente oggi sia diverso: un modello di integrazione con community allargate, inclusive, basate sul coinvolgimento e il consenso. E questo modo diverso di gestire il potere e le imprese dev'essere interiorizzato da uomini e donne, perché non è facile portare un modello diverso quando quello dominante è tutt'altra cosa. In tal caso è più facile emulare lo stile altrui», conclude la Cuomo. ■

BUSINESS WORLD

# Something has changed

In companies, the female presence in the innovation, research, and development sectors is still a rarity: two for every nine men. But it is now clear that something is moving. In order to remain competitive on the market, as stated by the neurosciences as well, we need to open the doors to women

Gaia Fiertler

**S**tereotypes are at fault, it seems, if women still do not venture into scientific subjects and new technologies and if they tend to give up leadership roles. Only one out of three female students from high schools and technical-professional institutes decides to enrol in faculties linked to the so-called "Stem" subjects (Science, Technology, Engineering, Maths), and not so much for declared disinterest, but because they do not consider themselves capable enough in mathematical calculation and they are convinced that they have little chance of integrating and developing a career in traditionally male-dominated sectors. Their

male classmates, instead, have double their self-confidence and determination. A closer look, then, reveals that of that third oriented toward Stem subjects, the overwhelming majority prefers Medicine and at most Chemistry and Biology, while snubbing the new technologies, Information Technology, mechatronics, robotics, and engineering. Yet the jobs of the future concern the management of the pervasive digitalisation of society, of consumption, of organizations and production and distribution systems: data scientists, cyber security specialists, innovation managers, IoT (Internet of Things) managers are just some of the new positions demanded by

**I lavori del futuro riguardano la gestione della pervasiva digitalizzazione della società, dei consumi, delle organizzazioni e dei sistemi di produzione e distribuzione: data scientist, cyber security specialist, innovation manager, IoT manager sono alcune delle nuove figure professionali richieste dal mercato. Yet the jobs of the future concern the management of the pervasive digitalisation of society, of consumption, of organizations and production and distribution systems: data scientists, cyber security specialists, innovation managers, IoT managers are just some of the new positions demanded by the market**





the market. But there's more. Companies are beginning to admit that they also need the humanistic skills more generally attributed to women: lateral thinking, openness to change, problem solving, collaborative and motivational skills, to manage those multidisciplinary and cross-functional groups to which today organizations entrust the challenge of innovation to overcome the complexity of the markets. Then the ideal would be to integrate into the same positions the skills attributed to males and the women's aptitudes, but even bringing different profiles into the same work group would already be an advancement in the inclusive management of human resources. Instead, the presence of women in the departments of innovation and research and development is still a rarity: there are two for every nine men. Yet by now it is clear that to innovate and remain competitive on the market, technologists and IT people are not

enough anymore. These are the results of the latest research conducted by NetConsulting Cube for Ca Technologies, the American group specialised in IT solutions, together with the Sodalitas Foundation, both involved in spreading the culture and usefulness of scientific subjects in school, with a focus also on the familiarity of girls with mathematical language. "Create Tomorrow" is the international project with which Ca Technologies enters schools and invites students to their offices to breathe their working reality, and in Italy the project is included in the school-work alternation protocol regulated by law 107/15. The survey "Female innovation: technology, humanist culture, and creativity - The future is Steam: Science, Tech, Engineering, Arts & Math", conducted on a sample of 110 human resources managers and information systems managers and on 210 students of high schools and professional institutes, portrays the centrality of digital technologies in the strategies of companies, technologies that enable and accelerate the transformation itself of organizational models, today oriented to seek greater interaction between the IT division and the business lines, and a more integrated and effective collaboration with suppliers and partners. They are starting to put the concept of open company into practice, also in terms of the creation of interdisciplinary and multifunctional teams and new positions. «The pervasiveness of technology in our lives increasingly highlights the need for roles trained in the technical and scientific world, but also for some support resources with humanistic and artistic skills and inclinations», says **Michele Lamartina**, CEO of Ca Technologies. «Reversing the trend that sees women still on the margins of involvement and career opportunities in Stem jobs is imperative for the economic growth of our country, but the actions to emphasise must be part of a large long-term project involving diverse players and areas (schools, families, companies, non-profit organizations) with incisive actions to sensitise and inform girls, from elementary to middle school, through high school». In any case, the problem is not just Italian. In Europe only 1% of women have a degree in Stem subjects and only 30% of In-





**In Europa solo l'1% delle donne è laureata in materie Stem e solo il 30% degli impiegati nell'Information Technology è femminile, percentuale che in Italia scende al 18%.  
In Europe only 1% of women have a degree in Stem subjects and only 30% of Information Technology employees are female, a percentage that in Italy falls to 18%**

formation Technology employees are female, a percentage that in Italy falls to 18%. Also, the lack of workforce seems destined to worsen: the European Commission foresees that, just in the IT sector, there will be a lack of 800-900,000 employees already in 2020, while by 2025 in Europe more than 8 million Stem jobs will be created.

According to Kelly Services, the consulting group for human resources, outsourcing services, administration and full-time placement, the key factors behind the gap in interest in the Stem subjects are rooted in gender roles and stereotypes, which influence the training phase of young female students and can still be found in female Stem workers at all career levels. In Europe, in fact, only one in two (56%) is confident to find a highly demanded position, compared to 67% of men, proportion that in Italy becomes not even one in three (29%). The lack of confidence extends to the full range of skills required, especially in the engineering sector, followed by the scientific one and IT. The female Stem professionals feel more confident compared to other women, but much less for the possibility-ability to compete on par with the male colleagues. Also, the aspect of work-family balance should not be neglected: 68% of European Stem women consider the balance between work and private life an attractive element in the choice of a job, while the percentage relative to the male colleagues stands at 64%. Italian workers are in the European average with 69%. But even in this case it depends a lot on the traditional division of roles and on how the different countries and organizations help the work-family management with appropriate services and smart methods. "In order to attract more people of different gender in the Stem sector, not only

should we increase the recruitment efforts, but we need to create a global environment that fosters greater female participation, an approach that we call "Work-Life Design", with the possibility to autonomously design the perfect balance between private and work life", comments **Cristian Sala**, country manager of Kelly Services Italia.

### **Not just Stem**

Overcoming the prejudice, the stereotype according to which women would not be as skilled or as capable as men, nor suitable for leadership roles, is the great work of cultural transformation on limiting beliefs and thoughts that needs to be started already in schools, in the family, and in organizations, to raise awareness of everyone's potential and not lose the great opportunity to contribute to the construction of the future by occupying part of those job positions of which we already lament the shortage. The stereotype consists of a series of preconceptions that do not find confirmation in nature, biology, nor in neurobiology to justify different behavioural tendencies, but that reinforce themselves and reproduce over time. Like a rigid division of roles that could have served the social and reproductive control of archaic societies and simpler economies, but that today, inside complex realities, is only a source of impoverishment and that women are no longer willing to accept. Or the influence of some psychological characteristics that, for example, keep women away from roles of command (greater search for consent and approval of others compared to men), except for that minority that tries to get out of their comfort zone by emulating male models, without forming a divergent female model. Because often the gender stereotype (characteristics attributed to one sex or the other) also suffers the stigma, the negative judgment from the dominant group, which the other party ends up believing. While when it comes to the brain, neurosciences have now amply demonstrated that there are no neuronal differences between men and women that explain or justify the different orientation and interest in scientific knowledge or, for leadership, the greater ability of man to lead compared to that of women. The on-



ly difference is the leading method. «If anything», explains **Simona Cuomo**, professor of Leadership and head of the Diversity Lab of SDA Bocconi, curator of the book “Essere leader al femminile” (Being a female leader) (Egea 2017), a collection of essays that, from different points of view (psychological, neuroscientific, behavioural, and managerial), address the theme of female leadership, «there are psychic differences attributable to the phase of symbiosis with the mother and the subsequent process of separation and construction of one’s own identity, for which women seek more the relationship of power, and the approval within the relationship, sometimes at the cost of giving up self-assertion. So, when it comes to making uncomfortable, difficult decisions as they rise up in the company hierarchy, women often tend to conflict with themselves, and having to handle the struggle of unpopularity, they end up feeling inadequate. Many women renounce power this way. Women who instead decide to pursue their career, at some point end up disguising themselves and taking on those behaviours that, to date, are rewarded in organizational cultures. But this model, strongly oriented towards the task and the pursuit of the result beyond its consequences, weakens women because it

takes them away from their natural, more collaborative and participatory leadership.” Today companies are beginning to admit that they need a rounder leadership, that integrates, that includes, that does not divide, but the stereotype and the stigma still prevail, i.e. the negative judgment towards some characteristics contained in the gender stereotype. «From numerous researches, including one by SDA Bocconi, the typical worker to reward still has the following connotations: it must be young, heterosexual, white, childless, in good health, Italian. This produces a kind of expectation that stigmatises identity aspects that do not correspond to this image. So for women, and not only for them, it is a continuous struggle to make room for themselves in organizations with these parameters of merit. It must instead become everyone’s patrimony the fact that today the winning model is different: a model of integration with extended, inclusive communities based on involvement and consensus. And this different way of managing power and business must be internalised by men and women, because it is not easy to bring a different model when the dominant one is completely different. In such case it is easier to emulate the style of others», concludes Cuomo. ■

**Le aziende iniziano ad ammettere di aver bisogno anche delle competenze umanistiche più generalmente attribuite alle donne come pensiero laterale, apertura al cambiamento, problem solving, capacità collaborativa e motivazionale. Companies are beginning to admit that they also need the humanistic skills more generally attributed to women such as lateral thinking, openness to change, problem solving, collaborative and motivational skills**