

BIAS INCONSCI

NEI PREGIUDIZI DI GENERE

Marina Collautti

10 marzo 2026

Indice

Abstract	pag. 2
Premessa	pag. 3
1. Bias inconsci e pregiudizi di genere	pag. 5
1.1 Come nascono i pregiudizi di genere	
1.2 L'impatto del gioco	
1.3 Nella vita pratica, quando il gioco non è più un gioco	
1.4 Tratti agentic e communal	
1.5 Linguaggio e stereotipi di genere: il gendered semantic shift	
2. Pregiudizi di genere e orientamento professionale	pag. 15
2.1 Donne e professioni STEM	
3. Il valore del coaching nei pregiudizi di genere	pag. 20
3.1 Il coaching in azienda	
3.2 Coaching nell'empowerment di giovani professioniste	
3.3 Coaching al rientro dalla maternità	
3.4 Coaching e sviluppo leadership	
Conclusioni	pag. 28
Fonti	pag. 29

Abstract

Il presente lavoro esplora natura e sviluppo dei bias inconsci nei pregiudizi di genere: illustra come gli stereotipi si generino fin dalla primissima infanzia, a partire dal gioco e nella famiglia, e si consolidino poi nella scuola e nella società, determinando dei condizionamenti sempre più radicati che impattano su ruoli sociali, scelte formative e professionali delle persone.

Approfondisce in particolare come i pregiudizi di genere condizionino i livelli di autostima nelle donne e la percezione delle loro attitudini per ruoli di responsabilità e per specifiche professioni, quali le STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), con perdita di importanti opportunità di lavoro e ricadute sui loro livelli occupazionali.

Esamina, quindi, come il coaching possa essere un processo utile a riconoscere questi condizionamenti per trasformarli in opportunità di apprendimento e sviluppo. In particolare analizza come, nei contesti aziendali, il coaching costituisca un'importante leva strategica per la valorizzazione del talento femminile e per la creazione di un'organizzazione più equa ed allineata alla parità di genere.

Premessa

Nella mia lunga carriera nelle Risorse Umane di una primaria multinazionale italiana, ho potuto sperimentare come i bias inconsci, e soprattutto quelli legati ai pregiudizi di genere, condizionino relazioni, scelte aziendali, opportunità di lavoro e di carriera, e come queste, per tanto tempo, abbiano spesso penalizzato le prospettive professionali delle donne.

Fortunatamente ho assistito, negli ultimi anni, ad un importante cambio culturale e alla presa di coscienza sul valore della diversità, con grande commitment da parte dei Vertici e di tutti i livelli organizzativi nel voler creare un ambiente lavorativo sempre più equo ed inclusivo in particolare rispetto alla parità di genere. A tal fine sono state avviate numerose iniziative, incluse norme contrattuali, per promuovere lo sviluppo del talento, le carriere femminili, l'equità salariale e più in generale la tutela della donna.

Oggi, a livello internazionale e anche nel nostro Paese, c'è maggiore sensibilità sui pregiudizi che compromettono la parità di genere: se ne parla quotidianamente sui media e sono sempre più numerose le iniziative via via avviate da parte di istituzioni, enti, aziende. Fra queste, l'introduzione di processi strutturati di certificazione sulla parità di genere sta contribuendo a sviluppare maggior consapevolezza sui diversi aspetti in cui si determinano possibili disparità.

Tuttavia, per quanto in miglioramento, il quadro complessivo evidenzia una situazione ancora molto penalizzante per le donne, a cui vengono precluse opportunità di lavoro, retribuzione equa, riconoscimento del merito ed evoluzione di carriera. Tutto questo con pesanti ricadute a livello sociale in un contesto in cui, sempre più, l'indipendenza economica per la donna è il primo presupposto di libertà individuale.

Nel guardare a questa situazione nel suo complesso si tende a non riflettere su come, alla base, ci siano dei bias inconsci, diffusi e alimentati da ciascuno di noi: micro-

comportamenti che reiteriamo involontariamente, inconsapevoli del loro impatto su vasta scala. In altre parole, siamo TUTTI responsabili di disuguaglianze che per primi siamo pronti a condannare.

Per riuscire a cambiare, è necessario il contributo di ciascuno di noi, partendo da una presa di coscienza tanto come potenziali attori, quanto come soggetti coinvolti.

Ed è per questo che ho voluto approfondire come il coaching, lavorando sull'autoconsapevolezza, possa essere una risorsa di valore nel superamento dei bias inconsci e dei pregiudizi di genere, nella vita personale e nei contesti aziendali. Infatti il coaching può aiutare a riconoscerli per poi modificarli, trasformandoli in opportunità di apprendimento e crescita personale. Rafforzando l'autostima, può offrire alla persona l'opportunità di riscrivere la propria storia.

1. Bias inconsci e pregiudizi di genere

Sentiamo parlare spesso di unconscious bias, o pregiudizi inconsci. Cosa sono? Possiamo definirli delle vere e proprie “trappole mentali”: dei meccanismi che ci portano a percepire in modo distorto la realtà, lasciandoci trasportare dalla soggettività e trascurando invece di considerare elementi oggettivi.

Agiscono a livello inconscio, influenzando il modo in cui percepiamo non solo gli altri, ma anche noi stessi. Per quanto non siano basati su evidenze concrete e strutturate, i bias inconsci sono spesso molto radicati ed interiorizzati, al punto da influenzare profondamente i nostri comportamenti, senza che ce ne rendiamo conto.

Sono delle “trappole mentali” che il nostro cervello utilizza come scorciatoie per trarre conclusioni o prendere decisioni in modo rapido, quasi automatico.

Il cervello mette in atto un meccanismo dove, a livello inconscio, crea delle classificazioni che derivano dall'educazione, dalla cultura, dai media e dalle esperienze personali e divide il mondo in categorie per semplificare la realtà. In questo modo risparmia energia cognitiva, ma genera delle distorsioni.

Il genere è una delle prime categorie che apprendiamo implicitamente, assorbendo informazioni dai modelli sociali e culturali secondo cui certi comportamenti, ruoli, caratteristiche sono considerate “normali” o “accettabili” per uomini piuttosto che donne.

Questi modelli si consolidano sempre più per effetto di reiterati “rinforzi sociali” che si verificano ogniqualvolta un comportamento ritenuto “conforme al genere” viene premiato o approvato. Il rinforzo sociale si potenzia anche attraverso le continue rappresentazioni nei media che associano specifiche caratteristiche a ciascuno dei due generi, rafforzando così gli stereotipi di genere.

1.1 Come nascono i pregiudizi di genere

I pregiudizi di genere determinano degli stereotipi di genere socialmente costruiti. Vediamo ora quando e come cominciano a svilupparsi nella vita dell'individuo.

I pregiudizi emergono molto presto nella vita di una persona, fin dalla primissima infanzia, e si sviluppano osservando modelli comportamentali e ruoli presenti nella famiglia, nella scuola e nella società.

Non nascono “dal nulla”, ma sono il risultato di una lunga esposizione a modelli culturali, messaggi impliciti, comportamenti appresi e ripetuti nel corso del tempo. Ci influenzano anche quando crediamo di esserne immuni, perché operano in modo spesso inconscio, guidando giudizi, scelte e aspettative.

Il contesto familiare svolge un ruolo determinante, essendo l'ambito a cui un bimbo sente di appartenere, di avere un proprio “posto”. La famiglia, infatti è il primo luogo in cui un bambino viene accolto, cresce, viene educato, osserva l'agire degli altri componenti ed entra in contatto con abitudini, aspettative e ruoli di genere. I modelli di riferimento qui osservati, fatti di micro-comportamenti quotidiani acquisiti “automaticamente”, si radicano nel vissuto del bambino esercitando dei condizionamenti profondi.

Qui comincia ad entrare in contatto anche con i suoi primi giochi, che impatteranno sul suo sviluppo.

1.2 L'impatto dei giochi

Fin dai primi anni di vita, i giochi rappresentano uno dei principali strumenti attraverso cui bambine e bambini apprendono abilità, ruoli sociali e modi di interagire con il mondo. La scelta dei giochi non è mai neutra: riflette ciò che gli adulti ritengono “adatto” per un bambino o una bambina, e quindi ciò che si aspettano da loro. Anche il gioco può essere determinante nell'influenzare profondamente lo sviluppo cognitivo, emotivo e sociale fin dalla primissima infanzia.

Secondo l'intervista della sociologa Rossella Ghigi (Sky TG24, feb. 2024) sono gli adulti - tramite giocattoli, colori, commenti, packaging, reparti separati nei negozi - a trasmettere cosa ci si aspetta da "maschi" e "femmine". Ogni gioco stimola competenze diverse: se il bambino riceve solo quelli "del suo genere", il suo sviluppo si polarizza.

Regalare alle bambine:

- bambole e relativi accessori (passeggini, culle, biberon etc) piuttosto che set da parrucchiera o estetista, le portano ad interiorizzare fin da piccole l'associazione del femminile col ruolo materno e di caregiver, dove l'enfasi è sull'empatia e la cura, sull'attenzione ai bisogni degli altri, sull'assistenza amorevole, sulle capacità relazionali e la cooperazione, sulla disponibilità, sviluppate in prevalenza all'interno di ambienti domestici o comunque circoscritti;
- cucine, aspirapolveri, lavatrici e ferri da stiro giocattolo rafforzano l'associazione tra donna e attività domestiche, normalizzando l'idea che la cura della casa sia un compito femminile;
- giochi quali toeletta giocattolo con specchi e kit trucco, bauletti di accessori, cerchietti, bijoux, abiti da principesse portano ad enfatizzare l'importanza dell'aspetto fisico, diffondendo fin da piccole l'idea che per essere "accettabili" o "apprezzate" sia necessario essere belle, aggraziate ed esteticamente perfette.

Questi sono solo degli esempi di scelte frequenti fatte dagli adulti in modo apparentemente innocuo che però, inconsciamente, contribuiscono a determinare dei pregiudizi di genere con i quali le bambine faranno i conti più avanti.

Giochi di questo tipo, infatti, non si limitano ad orientare verso ruoli codificati al femminile, ma limitano anche lo sviluppo di altre capacità, quali l'esplorazione spaziale, le abilità meccaniche e di costruzione, il ragionamento logico. Non abitano neppure ad allenare intraprendenza e coraggio, quindi a sviluppare sicurezza e determinazione nel voler cogliere ed affrontare sfide.

Vediamo ora in quale modo, attraverso il gioco, si determinano gli stereotipi di genere al maschile, a cui spesso vengono regalati:

- giochi tipo Lego, costruzioni magnetiche, o più in generale giochi che implicano incastri, montaggio, progettazione o anche kit per esperimenti scientifici che stimolano le abilità di problem solving, ragionamento logico, gestione dello spazio. Questi contribuiscono a rafforzare l'autostima ed orientare i maschi verso lo sviluppo delle abilità oggi sintetizzate nell'acronimo STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) creando così l'idea che i maschi siano più portati per logica, problem solving, innovazione e tecnologia;
- giochi d'azione, quali supereroi, dinosauri, personaggi aggressivi, armi giocattolo, spade, pistole ad acqua, che sviluppano coraggio, spirito d'iniziativa e, in generale, comportamenti energici e competitivi;
- giochi di movimento, quali skate, palloni, giochi da arrampicata che allenano la coordinazione motoria e rinforzano l'idea che attività fisica e forza siano caratteristiche "naturali" del maschio;
- macchinine, trenini, piste varie, camion dei pompieri che allenano il pensiero spaziale, la concentrazione, la velocità e propensione al rischio evidenziando una maggior tolleranza da parte dell'adulto verso il "rischio controllato" quando è un maschio a sperimentarlo;
- set da poliziotto, soldato o in generale personaggi dominanti o leader che favoriscono fin da piccoli l'interiorizzazione del ruolo di leader e la percezione di sé come capace di guidare e decidere. Ciò alimenta l'associazione tra mascolinità, potere e autorità esercitata con scarsa espressione emotiva, il che spiega perché lo stereotipo maschile venga rappresentato come poco empatico e raramente vulnerabile.

Da qui si comprende come il gioco già nella prima infanzia non sia neutro, ma costituisca uno dei pilastri fondanti nei pregiudizi di genere.

1.3 Nella vita pratica: quando il gioco non è più un gioco

Attraverso il gioco i bambini imparano cosa significhi essere 'maschi' o 'femmine'. Sono coinvolti in un processo precoce di "assorbimento" e di socializzazione al genere, dove vengono orientate abilità, emozioni, relazioni e persino aspirazioni future.

Tutto questo caratterizzerà l'identità con cui affronterà i diversi contesti di vita, personale e professionale. E a questo punto... il gioco non è più un gioco!

Perché l'automatismo inconscio che si sviluppa sottotraccia fin da piccoli determina effetti a catena sull'intera vita dell'individuo. Si passa da "gioco da femmina e gioco da maschio" a "comportamento da femmina e comportamento da maschio" a "lavoro da femmina a lavoro da maschio".

QUANDO SI FORMANO I PREGIUDIZI DI GENERE?
Entro 2 anni I bambini sono consapevoli del genere. Iniziano a distinguere il proprio sesso biologico e quello degli altri. Non comprendono ancora il significato culturale dei ruoli di genere.
3-4 anni Classificano i giochi come 'da maschi' o 'da femmine'. Sviluppano i primi pregiudizi ripetendo ciò che osservano in casa e nei contesti educativi.
5-6 anni Gli stereotipi si irrigidiscono. Diventano rapidamente più difficili da modificare.
6 anni Associano capacità e ruoli ai generi. Cominciano a pensare che 'intelligenza' sia maschile e 'cura' sia femminile.
<small>Fonti: Fawcett Society (2018); Segura-Nebot et al. (2025)</small>

Già nell'infanzia, se un bambino o una bambina mette in atto comportamenti che si discostano dagli stereotipi di genere, scatta un'interpretazione diversa che a sua volta

impatta sulla percezione che maturano su sé stessi:

- una bambina vivace può essere definita “capricciosa”, laddove un bambino dello stesso temperamento descritto come “energico” o “determinato”;
- una bambina che parla molto viene percepita come “chiacchierona” o “dispersiva”, mentre un bambino “socievole” e “spigliato”;
- una bambina che prende decisioni o guida un gruppo è definita “prepotente” o “comandina”, mentre un bambino con lo stesso comportamento è descritto come un “leader nato”, “sicuro di sé”;
- una bambina diligente e brava a scuola viene definita “impegnata”, “meticolosa”, “obbediente”, un bambino ugualmente bravo “intelligente”, “portato”;
- nell’aiutare altri bambini, una bambina viene considerata, in modo quasi scontato, “altruista” e “premurosa” mentre un bambino “maturo” e “responsabile”;
- una bambina che piange viene descritta come “sensibile” o “emotiva”, un bambino che piange considerato “stanco” o “che ha solo bisogno di sfogarsi”. Appare normale e “socialmente accettato” veder piangere una bambina, mentre si tende a promuovere il controllo emotivo nei bambini perché... gli uomini non piangono!

Nel passare dalla famiglia alla scuola, l’apprendimento inconscio di modelli stereotipati si rinforza ulteriormente, condizionando percezione di sé e aspirazioni personali. Nelle dinamiche di classe, ricerche mostrano come le ragazze vengano più spesso coinvolte in attività di supporto e collaborazione, i ragazzi in attività pratiche e competitive. Gli insegnanti tendono a chiamare più spesso i maschi per rispondere a domande matematiche o scientifiche, a lodare le bambine per ordine, precisione e comportamento.

Ancora oggi, a parità di rendimento, ai ragazzi vengono proposti percorsi STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) mentre alle ragazze professioni educative o assistenziali. Non a caso sono ancora molti i testi scolastici che, spesso,

rappresentano uomini come scienziati, esploratori, professionisti e donne come maestre, madri, infermiere.

Queste dinamiche agiscono come un allenamento costante nel rafforzare le convinzioni sulle attitudini e potenzialità maschili e femminili, andando a condizionare la percezione delle proprie attitudini, ambizioni e condizionando le future scelte di studio e lavoro.

1.4 Tratti *agentic* e *communal*

La differenziazione dei pattern comportamentali attesi dai due generi è ben sintetizzata nella teoria di David Bakan, noto psicologo statunitense, che negli anni '60 ha coniato i due termini *agentic* e *communal* per descrivere tratti comportamentali distinti che caratterizzano gli esseri umani:

- *agentic*, da *agency*, che significa orientato all'azione, all'autonomia e all'affermazione di sé. Indica tratti considerati tradizionalmente "maschili" nelle culture occidentali, caratterizzati dal saper decidere in autonomia, affermare la propria posizione, guidare, dirigere, influenzare, mostrare sicurezza, determinazione, assertività, ambizione e orientamento ai risultati

- *communal* da *communion* è l'opposto complementare di *agentic* ed indica orientamento alla relazione, cura, collaborazione, empatia.

Questa distinzione è divenuta chiave negli studi di genere che ne hanno approfondito l'impatto nei diversi contesti: nella vita sociale, nei modelli di leadership, nel linguaggio di genere e nel valore semantico attribuito a termini utilizzati nelle valutazioni professionali.

TRATTI AGENTIC E COMMUNAL

Tratti Agentic	Tratti Communal
<ul style="list-style-type: none">• Caratteristiche legate all'autoaffermazione e all'indipendenza• Focus su successo, ambizione e obiettivi personali• Include attributi come competitività, fiducia e leadership	<ul style="list-style-type: none">• Caratteristiche legate alla cooperazione e alla costruzione di relazioni• Focus su empatia, compassione e comunità• Include attributi come calore, sostegno e altruismo

Fonte: Abele, A. E. & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 50, 195-222555.

Le ricerche confermano che questi comportamenti assumono significati diversi a seconda che siano espressi da un uomo o da una donna.

I tratti *agentic*, culturalmente associati alla leadership, se espressi da un uomo vengono letti come naturali e positivi; se invece espressi da una donna, possono essere percepiti in modo penalizzante, generando giudizi di “donna mascolina”, dura o poco simpatica.

Questo genera una “*likability penalty*”, ossia una “*penalizzazione del gradimento*”, fenomeno che descrivere il “costo” sociale subito quando le aspettative di cordialità o piacevolezza vengono percepite disallineate alle attese di genere. Come accade a donne *agentic* competenti ritenute “meno piacevoli”, diversamente dall'uomo *agentic* competente considerato un “leader naturale”.

1.5 Linguaggio e stereotipi di genere: il gendered semantic shift

Abbiamo visto sopra come, anche nel descrivere i comportamenti, la medesima parola venga interpretata in modo diverso. Il diverso significato che assumono certi termini se applicati ad un uomo piuttosto che a donna generano il fenomeno noto come *gendered semantic shift* in cui alla stessa parola viene attribuita una connotazione positiva per gli uomini e negative o ambivalenti per le donne.

In ambito professionale, alcuni esempi ricorrenti riguardano i termini:

- assertiva/o: percepito come aggressiva o autoritaria se riferita a una donna, forte e competente se riferita a un uomo;
- ambiziosa/o: percepito come arrivista se donna, leader naturale se uomo;
- diretta/o: poco empatica se donna; chiaro e efficace se uomo.

I diversi pattern linguistici che ricorrono nelle organizzazioni per effetto del *gendered semantic shift* possono influenzare pesantemente la valutazione delle performance e di conseguenza le opportunità di carriera.

Oltre a ciò, le ricerche mostrano che uomini e donne ricevono tipi di commenti diversi, anche a parità di performance, generando ulteriori bias valutativi. A titolo esemplificativo:

- le donne vengono spesso valutate su come si comportano, gli uomini su cosa ottengono. Ricevono valutazioni di performance con più commenti riferiti a stile, atteggiamento, comunicazione, collaborazione; gli uomini su risultati, visione strategica, competenze tecniche;
- le donne leader vengono giudicate meno naturali nel ruolo quando usano linguaggio diretto o deciso, al punto che la loro assertività può essere valutata negativamente, con richiesta di “temperarla”;
- le caratteristiche di leadership valutate nelle donne si riferiscono più spesso a relazionalità e cura, mentre negli uomini a visione strategica, autorevolezza, potenziale.

In sintesi, anche il linguaggio organizzativo e il focus valutativo risentono dei pregiudizi di genere e incidono sulle dinamiche aziendali, penalizzando la crescita di carriera e l'accesso delle donne a ruoli di leadership e di più alta responsabilità.

2. Pregiudizi di genere e orientamento professionale

I pregiudizi assorbiti fin dalla prima infanzia, condizionano la percezione di sé e delle proprie attitudini e potenzialità e successivamente influenzano le scelte scolastiche e le aspirazioni professionali.

La tendenza di proporre alle bambine giochi e ruoli *communal* - che favoriscono lo sviluppo di competenze di empatia, cura, cooperazione, educazione e comunicazione - e di proporre ai bambini giochi e ruoli *agentic* - che li mettono a confronto con il ragionamento spaziale, abilità ingegneristiche e logico-matematiche, esposizione al rischio, problem solving, leadership e intraprendenza - indirizza fortemente le ragazze verso studio di tipo umanistico ed i ragazzi verso percorsi STEM.

Questo rappresenta oggi un tema di grande rilevanza in quanto la transizione digitale e lo sviluppo dell'intelligenza artificiale ha portato ad un incremento esponenziale delle opportunità di lavoro in questi ambiti.

2.1 Donne e professioni STEM

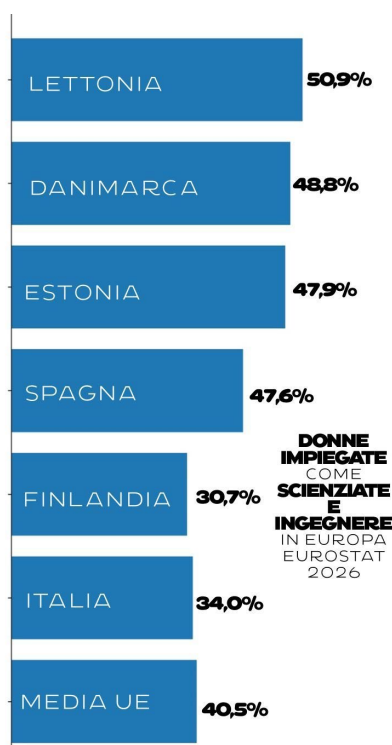
Le competenze STEM sono diventate, infatti, il principale fattore critico di successo di un'impresa, senza le quali è pressoché impossibile restare a galla in un mercato sempre più competitivo. Aziende di ogni dimensione – piccole, medie, grandi, start-up, multinazionali – e di ogni settore hanno la necessità di evolvere introducendo progetti più efficienti, nuovi canali distributivi, livelli di servizio adatti a clienti sempre più esigenti, prodotti e servizi evoluti in tutti i settori. Questo implica dotarsi di persone con le competenze digitali più innovative - fino a qualche anno fa quasi del tutto

inesistenti - motivate e capaci di restare al passo con l'innovazione e l'evoluzione del sapere.

Le ricerche confermano che la presenza ridotta di donne in questi ambiti non è dovuta ad una ridotta attitudine femminile, ma ai condizionamenti degli stereotipi di genere. Infatti, in termini attitudinali, le nuove professionalità STEM sono considerate unisex.

In Italia, su 100 donne laureate, meno del 20% ha una laurea in ingegneria o in materie informatiche; in Europa le donne STEM occupano appena il 22% dei posti di lavoro tecnologici.

La tabella sotto riportata evidenzia come, in alcuni paesi europei, le politiche di incoraggiamento della presenza femminile nelle carriere STEM stia portando risultati positivi. L'Italia resta però fra quelli in cui il divario di genere è ancora molto rilevante.



Il fatto che, per effetto dei pregiudizi di genere, le ragazze non considerino le carriere STEM aggrava l'attuale *digital skill mismatch*, ossia il disallineamento fra domanda e offerta di lavoro causato dalla scarsa disponibilità di competenze in questi ambiti. Nel

2024 e 2025, il 50% delle aziende italiane ha lamentato grande difficoltà di reperimento di queste competenze, con migliaia di posti rimasti vacanti e con pesanti ricadute sui livelli di produttività aziendale.

Per le aziende, la scarsa presenza femminile in questi ambiti impedisce anche di valorizzare appieno i benefici della diversità, che nei team misti si traduce in un maggiore engagement, un clima più positivo, un confronto più ricco e un impulso più forte all'innovazione e alla creatività.

Per le ragazze le penalizzazioni sono ancora più ampie. Da un lato si precludono opportunità di lavoro e carriere negli ambiti che oggi offrono maggiori sbocchi occupazionali, migliori prospettive di carriera e di retribuzione. Dall'altro, scegliendo percorsi di studio con meno opportunità di lavoro, si espongono a forte rischio di disoccupazione, sottoccupazione e ridotta remunerazione.

Impegnare energie personali e finanziarie per completare un percorso di studio, in molti casi, in modo eccellente (perché le ragazze ottengono i voti più alti a scuola e all'università) e restare disoccupate oppure accettare lavori di più basso livello o mal pagati, espone le donne al rischio di incapacità di autosostentamento. Il che implica il dover dipendere economicamente da terzi e non essere quindi in grado di scegliere liberamente.

Si determina un effetto a catena drammatico, che intacca pesantemente l'autostima della donna che si sente demotivata o inadeguata nell'essere incapace di provvedere a sé stessa. Aspetto questo che la indebolisce fortemente, con ripercussioni pesanti in tutti gli ambiti della sua vita, personale e sociale.

Questa situazione nasce da pregiudizi interiorizzati nel tempo, che influenzano la percezione delle attitudini delle ragazze. Tuttavia, numerose ricerche dimostrano che non esistono differenze reali tra i generi nelle capacità di apprendere le discipline e intraprendere carriere STEM.

Se da un lato oggi tale consapevolezza si sta diffondendo sempre più, sia nella società che nell'ambito delle aziende più strutturate, dall'altro permane uno degli ostacoli di primaria importanza, in generale a livello globale e in modo marcato nel nostro Paese.

Per questo motivo, sia in Italia sia a livello internazionale, si moltiplicano le iniziative finalizzate a colmare il gender gap e a promuovere la partecipazione delle ragazze alle discipline STEM. Sebbene il percorso resti impegnativo e ancora lontano dall'essere concluso, si intravedono i primi segnali di progresso.

Intervenire sulle materie STEM, promuovendo un insegnamento accattivante sin dai primi anni di scuola, è tra le linee guida del MIM (Ministero dell'Istruzione e del Merito) per portare il nostro Paese a migliorare la preparazione del suo capitale umano. Recenti studi, infatti, ci dicono che il 65% dei bambini di oggi farà da adulto una professione che ancora non esiste, e la maggior parte di queste professioni sarà nell'ambito digitale e tecnologico. In particolare, con il DM 184 del 15 settembre 2023, il MIM ha emanato una serie di linee guida per avvicinare le ragazze alle STEM incentrate sul superamento degli stereotipi di genere, sul potenziamento delle competenze digitali fin dalla tenera età, sulla sensibilizzazione del corpo docente e sull'orientamento attivo.

L'ONU ha istituito la Giornata Internazionale delle Donne e delle Ragazze nella Scienza l'11 febbraio, data in cui, col supporto di enti pubblici, mondo accademico, aziende, vengono organizzati numerosi eventi, seminari, laboratori, hackathon per incoraggiare la presenza femminile nelle STEM.

Crescono anche le Community femminili di professioniste, molte delle quali sono WIT (Women in Technology), che fanno networking fra loro e si propongono come mentor e role model per le giovani generazioni, a dimostrazione del fatto che donne e scienza, piuttosto che donne e tecnologia, sono binomi assolutamente possibili e in linea con le attitudini femminili.

Molte le iniziative avviate da enti e aziende per avvicinare le ragazze alle STEM con interventi di orientamento e diretto coinvolgimento in attività pratiche a confronto con innovazione e tecnologia.

Fra questi di grande rilevanza il progetto *Nerd? Non è Roba per Donne*, avviato nel 2012 da IBM Italia in collaborazione con l'Università La Sapienza e rivolto alle ragazze delle scuole superiori. Il progetto negli anni ha coinvolto più di 60.000 studentesse e più di 2000 scuole, in collaborazione con 21 atenei e importanti aziende italiane. Il progetto coinvolge le ragazze in incontri formativi e laboratori *online*, dove imparano in maniera semplice, veloce e divertente a progettare e programmare app, chatbot, assistenti virtuali sotto la supervisione di professioniste appassionate di informatica e tecnologia. L'obiettivo è dimostrare loro concretamente come queste discipline, che richiedono creatività, approccio interdisciplinare, problem solving, siano ambiti in cui posso eccellere tanto le donne quanto gli uomini. Dall'osservatorio del progetto si rileva che, dal suo lancio, sono aumentate le iscrizioni di ragazze ai corsi STEM delle Università italiane coinvolte, con quote che vanno da un minimo del 15% a punte di eccellenza del 35% soprattutto nel sud del nostro Paese.

Anche Generali Italia da diversi anni porta avanti il programma *Generali4Girls in STEM* che punta ad avvicinare le ragazze ai corsi di studio STEM offrendo: borse di studio a chi si iscrive a queste facoltà universitarie, eventi di orientamento professionale, incontri e momenti di confronto con manager e con le 150 professioniste interne che compongono la *Community Generali4Girls in STEM*.

3. Il valore del coaching nei pregiudizi di genere

Il coaching è un percorso molto utile per sviluppare consapevolezza sui pregiudizi di genere: è uno spazio privilegiato in cui esplorare e comprendere come questi influenzino le proprie percezioni, scelte, comportamenti e livelli di autostima.

Proprio perché, come abbiamo visto, tali pregiudizi non sono innati, ma derivano da educazione, cultura, media ed esperienze pregresse, il coaching aiuta a riconoscerli per poi disattivarli attraverso la riflessione guidata, domande potenti e l'apertura a nuove prospettive di pensiero.

Abbiamo visto come il cervello generi questi bias attraverso delle scorciatoie mentali che, per semplificare la realtà, di fatto la distorcono.

Il coaching aiuta a far emergere questi automatismi: attraverso domande esplorative, tecniche e strumenti per sviluppare consapevolezza sui propri pensieri, accompagna la persona in un percorso trasformativo in cui poter scoprire il perché di certe scelte e come queste siano influenzate da schemi mentali radicati e da bias inconsci.

Sviluppare questa consapevolezza è il punto di partenza fondamentale per comprendere anche come modificarli.

Ed è di particolare aiuto per le donne nel prendere coscienza di come gli stereotipi di genere influenzino spesso la loro autopercezione portandole a sottovalutarsi, ad avere ridotti livelli di autostima e al contempo a porsi dei modelli di perfezionismo che ostacolano la loro proattività portandole a "non sentirsi mai in grado di".

In ambito professionale, questo le porta a precludersi molte opportunità.

Fin da giovani tendono a non candidarsi per posizioni lavorative per le quali non ritengono di possedere pressoché tutti i requisiti attesi, o perché dissuase da annunci di lavoro scritti al maschile e con molti termini *agentic* – competitivo, determinato, orientato ai risultati, indipendente, ambizioso etc. - che nella percezione femminile trasmettono una preferenza per candidature maschili. A questo proposito, diversi studi, a partire da quelli di Sandra Bem e Daryl Bem già nel 1973, confermano come un’offerta di lavoro da cui emerga una preferenza per i candidati uomini scoraggi le donne dal candidarsi, anche quando queste possiedono tutti i requisiti richiesti.

In questo senso, il coaching aiuta a riconoscere i condizionamenti interiorizzati e a sviluppare autoconsapevolezza sulle proprie risorse, talenti e potenzialità. Incoraggia la coachee nel superare giudizi interni come: *“Non sono abbastanza”*, *“Non è un ruolo per me”*, *“Devo essere perfetta”*, a liberarsi dalle aspettative sociali e familiari per far emergere i propri punti di forza e le reali competenze. Aiuta a trasformare le convinzioni limitanti in consapevolezze potenzianti per identificare poi dei nuovi obiettivi – di ruolo, professionali, familiari - coerenti con questa riscoperta identità. Diventa così una leva importante per la crescita e lo sviluppo personale attivando un processo di trasformazione che incoraggia la coachee a:

- sperimentare nuovi modi di agire e comunicare;
- sviluppare maggior autoefficacia, aumentando la convinzione di poter influire sulla propria vita;
- rafforzare la propria autonomia decisionale, liberandosi da pressioni e influenze esterne e assumendo piena responsabilità delle proprie scelte, che diventano così più autentiche e allineate ai suoi bisogni, valori e aspirazioni.

Emerge qui come il coaching sia uno strumento di grande valore per portare alla luce condizionamenti culturali e convinzioni limitanti. Smascherarli e riconoscerne l’impatto sulla propria autostima e identità sono tappe di un percorso di crescita personale e professionale che offre alla persona l’opportunità di riscrivere la propria storia.

3.1 Il coaching in azienda

In azienda il coaching è diventato una leva sempre più diffusa a supporto dello sviluppo delle persone. Rappresenta un processo importante per promuovere la parità di genere e un contesto organizzativo più equo e inclusivo, supportando l'empowerment femminile nelle diverse fasi di vita professionale di una donna.

Prima di esaminarle, va sottolineato che, per garantire un contesto più equo ed inclusivo, sono necessarie un insieme di iniziative che, in modo sinergico, fertilizzino il tessuto aziendale diffondendo una nuova consapevolezza e la chiara volontà aziendale di evolvere verso un modello culturale più rispettoso delle diversità. Infatti, per promuovere un vero cambio culturale, è necessario coinvolgere tutta l'organizzazione: dal top management, ai diversi livelli di responsabilità, a tutti i dipendenti.

3.2 Coaching nell'empowerment di giovani professioniste

Nei primi anni in azienda, le giovani donne si trovano spesso ad affrontare dinamiche culturali, organizzative e sociali che ne condizionano aspettative e sicurezza di sé, con ricadute sulla possibilità di espressione e di autenticità.

All'ingresso nel mondo del lavoro le ragazze tendono a sentire una certa pressione nel dover dimostrare il proprio valore e nel contempo non si sentono ancora legittimate nel ruolo e aspettative. Spesso sono messe di fronte a dinamiche organizzative complesse e difficili da decodificare, in assenza di modelli di riferimento femminili.

Se integrato intenzionalmente nei processi di sviluppo aziendale, il coaching può diventare una leva potentissima di empowerment in queste prime fasi iniziali di carriera di una donna.

All'interno di uno spazio sicuro, la giovane professionista può lavorare sulla propria autoefficacia sviluppando maggiore autoconsapevolezza su competenze e punti di forza piuttosto che su condizioni limitanti. Riconoscere i propri successi basandoli su

fatti oggettivi e non su opinioni, può aiutarla a valorizzarli e a rafforzare la propria self-confidence.

A livello emotivo può imparare a riconoscere i propri stati d'animo, la presenza di stress e trasformare ansia e insicurezza in energia orientata all'obiettivo.

Il coaching può rivelarsi un'ottima risorsa anche per trasformare il proprio mindset, nel vedere opportunità anziché ostacoli, nell'imparare a esporsi e a prendere decisioni con maggiore sicurezza. Stimola la coachee a diventare responsabile del proprio percorso professionale adottando un approccio proattivo, imparando a sviluppare relazioni di fiducia con responsabili e colleghi e a cercare momenti di confronto e feedback.

Investire nel coaching per giovani donne di talento produce benefici concreti anche a livello sistemico perché ne favorisce la retention e, supportandone la crescita, contribuisce alla creazione di un'organizzazione più equa e *gender-balanced*, con effetto positivo sulla performance individuale e dei team. Consente di ridurre i bias interni diffondendo comportamenti più consapevoli in tutta l'organizzazione e supportando la presenza di role model femminili che potranno ispirare le generazioni successive.

3.3 Coaching al rientro dalla maternità

Il rientro dalla maternità rappresenta un momento delicato nella vita di una donna che, di fronte a nuove responsabilità, si trova a ridefinire la propria organizzazione.

Diventare genitori non è un cambiamento che riguarda solo le donne. Tuttavia, è innegabile che l'impatto sulle donne sia maggiore per diversi motivi: per il ruolo che fisiologicamente svolgono, per il carico della maternità a livello psico-fisico, perché molte donne si trovano ad affrontare la maternità da sole e perché, per motivi culturali, la prevalenza dei compiti genitoriali, tranne in pochi casi esemplari, ricade sulle donne.

La tabella di seguito evidenzia chiaramente quale sia l'impatto della maternità sul tasso di abbandono delle lavoratrici madri, il che implica che la maternità rappresenta ancora un potenziale forte punto di rottura nelle carriere femminili.



In sostanza, circa 1 donna su 5 abbandona il lavoro dopo la maternità. In Italia, l'impatto culturale pesa molto e si riflette sui dati relativi al Mezzogiorno, dove risultano occupate solo circa il 44% di donne con figli minori; nella fascia 25-34 anni, lavora meno del 50% delle madri, contro l'89% dei padri coetanei.

La situazione è certamente determinata da un insieme di fattori, fra i quali spiccano l'assenza di adeguate infrastrutture sociali, in primis la presenza capillare di asili nido accessibili a rette sostenibili. Ma indubbiamente a favorire queste scelte sono i ben radicati stereotipi di genere, secondo cui una madre è più adatta di un padre a prendersi cura dei figli.

La *motherhood penalty* è un fenomeno documentato in economia, sociologia e studi organizzativi che descrive la penalizzazione professionale subita dalle donne in quanto madri — reale o presunta. Descrive il pregiudizio secondo cui la maternità, o anche solo l'idea che una donna possa diventare madre, genera spesso un trattamento svantaggioso per le donne nel mercato del lavoro a diversi livelli. Subiscono penalizzazioni retributive, con salari più ridotti e minore probabilità di ricevere aumenti. Sono esposte a minori opportunità di carriera, perché le madri vengono spesso considerate meno disponibili, meno ambiziose e meno flessibili. Le promozioni diventano più lente, i ruoli attribuiti sono meno rilevanti e tendono ad escluderle da progetti ad alta visibilità. In sintesi, il contesto è intriso di una serie di bias che rendono ancora più critico per una donna il rientro dalla maternità, situazione che già in prima persona la donna spesso vive con una certa crisi di identità, divisa fra ruolo di madre e quella professionale.

La donna si trova ad affrontare un nuovo peso emotivo legato ad una nuova routine più impegnativa che richiede di saper rivedere la pianificazione delle priorità.

In questo senso il coaching può essere di grande aiuto per lavorare sul proprio mindset e mantenere equilibrio e benessere, ma anche per adottare una migliore organizzazione del tempo, riflettere sulla prioritizzazione delle attività, imparare a gestire picchi di stanchezza ed energia, a chiedere aiuto e a delegare.

In alcuni casi può essere anche un momento di esplorazione più pratica dei propri diritti e supporti previsti da norme e policy interne. Molte persone non conoscono, ad esempio, quali siano le opportunità offerte dall'organizzazione: possibilità di flessibilità d'orario, permessi, smart working o iniziative aziendali di sostegno alla genitorialità.

Il rientro dalla maternità comporta anche la necessità di riprendere la propria “storia professionale” e la relazione con il proprio manager e con il team. In questo il coaching può aiutare ad identificare azioni concrete per una ripresa più serena e costruttiva.

Lato organizzativo può supportare la coachee nell'attivare un confronto costruttivo con manager e colleghi per meglio comprendere le reciproche priorità e al contempo utilizzare flessibilità d'orario e lavoro ibrido.

Rispetto al proprio ruolo, il coaching può incoraggiare la coachee a mantenere una prospettiva professionale senza rinunce forzate o aprioristiche, riflettendo sulle proprie ambizioni e valorizzando le proprie competenze, sia quelle professionali sia quelle sviluppate con la maternità stessa: organizzazione, problem solving, empatia, resilienza.

Può inoltre incoraggiarla ad attivare un confronto trasparente con responsabili e team per favorire il suo coinvolgimento e la performance positiva in attività e progetti, in modo sostenibile sia per lei che per l'azienda.

Senza voler approfondire il tema, appare opportuno evidenziare come da questo emerga l'utilità del coaching quale stimolo al cambiamento anche per i manager che si trovano ad accogliere e supportare collaboratrici che rientrano dalla maternità.

3.4 Coaching e sviluppo leadership

Il coaching rappresenta un acceleratore potente anche a supporto della crescita professionale delle donne con ruoli di esposizione e leadership, specie in occasione di promozioni che comportano nuove o più ampie responsabilità manageriali.

Sono situazioni, queste, in cui la donna si trova ad affrontare sfide quali l'auto-legittimazione, una maggior esposizione e visibilità, la capacità di influenzare sistemi complessi su cui possono impattare più o meno sottili bias organizzativi.

Il coaching aiuta a lavorare su consapevolezza, presenza e agency. Aiuta a riconoscere e valorizzare i propri punti di forza distintivi, rafforzare la self-confidence, sviluppare una leadership autentica e sostenibile, che non sia basata sull'emulazione di tratti

maschili, ma sui propri tratti distintivi, anche di empatia e consenta di sentirsi in sintonia con la propria persona.

Incoraggia a sviluppare maggior assertività nella comunicazione e nella negoziazione, a leggere più efficacemente relazioni e dinamiche politiche informali, a gestire la complessità, a riconoscere, rafforzare e usare il proprio potere di azione nel contesto in cui opera.

In questo senso, infatti, nell'ambito delle sessioni di coaching la coachee potrà trovare un contesto protetto per esplorare e integrare identità, ambizioni e stile di leadership. Potrà trovare sostegno per riuscire a sviluppare maggior capacità di prendere decisioni coraggiose, esporsi con più sicurezza, utilizzare la delega in modo efficace e costruire reti di relazione che abilitino il successo.

Nel sostenere la crescita individuale femminile, il coaching contribuisce così a ridurre il divario di genere nei ruoli di responsabilità, rafforzando pipeline di leadership femminile più robuste e diversificate.

Conclusioni

Per concludere, abbiamo visto come i bias inconsci siano profondamente intrecciati nella cultura e nei sistemi sociali. Sono il frutto di secoli di narrazioni, ruoli e aspettative che plasmano il modo in cui valutiamo noi stessi e gli altri.

In particolare, i pregiudizi di genere restano tra i più persistenti, perché agiscono in modo spesso invisibile, influenzando opportunità, percezioni di competenza, accesso al potere e aspettative di comportamento. Come abbiamo visto, nessuno ne è immune: siamo tutti parte del sistema che li riproduce — anche involontariamente — attraverso micro-comportamenti, abitudini, linguaggi, automatismi mentali.

Il coaching può diventare una leva preziosa per far emergere questi bias, renderli visibili e supportare la persona nel superarli sviluppando consapevolezza, alternative di comportamento e un senso più forte di autenticità e sicurezza in se stesse. Rivolto alle donne, può essere una risorsa di valore per aiutarle a identificare le proprie vere attitudini, competenze e aspirazioni e supportarle nelle diverse fasi di vita personale e professionale.

Ovviamente il coaching non è una panacea in grado di correggere da solo strutture sociali o organizzative disfunzionali. Può però rappresentare uno spazio trasformativo che aiuta le persone — e indirettamente le aziende e la società tutta — a riconoscerle per attivare comportamenti, scelte, opportunità più eque ed inclusive.

Fonti

Bibliografia

INAPP (2025). Gender Policy Report 2025. <https://www.inapp.gov.it/stampa-e-media/17-12-2025-lavoro-inapp-cresce-loccupazione-femminile-ma-permangono-gap-strutturali>

AlmaLaurea (2025). Focus Gender Gap 2025 – Dati sulle performance STEM. <https://www.almalaurea.it/news/laurea-stem-verso-una-riduzione-del-gender-gap>

Anderson, M. (2020). Agentic–Communal Paradox in Organizations. Harvard University. <https://dash.harvard.edu/server/api/core/bitstreams/26e9ace9-872f-40da-a2f7-17ea1924bae3/content>

Madera, J. et al. (2024). Communal and Agentic Language on CVs. Journal of Business and Psychology. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-024-09969-0>

Ducoli, M., Giusti, G., Lebani, G. (2024). Districare gli stereotipi dal genere semantico in italiano. Edizioni Ca' Foscari. <https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-867-5/978-88-6969-867-5-ch-06.pdf>

Peron, D. (2023/24). Il gioco infantile: sviluppo e stereotipi. Università di Padova. <https://thesis.unipd.it/handle/20.500.12608/74578>

Sitografia

SkyTG24 – Stereotipi nei giocattoli. <https://tg24.sky.it/cronaca/approfondimenti/stereotipi-genere-giocattoli>

The Wom – Marketing e giochi di genere. <https://www.thewom.it/attualita/stereotipi-di-genere-giochi-per-bambini-e-bambine-come-decostruirli>

Università Bocconi – Bias nel pre-recruiting. <https://www.unibocconi.it/it/news/i-pregiudizi-di-genere-sul-posto-di-lavoro-iniziano-durante-il-reclutamento>

CNI – Dati su carenza competenze STEM. https://www.cni.it/images/Rassegna_stamp/2024/18_06.pdf

Il Sole 24 Ore – Donne e STEM. <https://www.ilsole24ore.com/art/colmare-gender-gap-formazione-e-nell-occupazione-stem-AHLx8vpD>

Noema HR – Coaching post maternità. <https://www.noemahr.com/coaching-post-maternita/>

LianeCare – Programma MumCare. <https://www.lianecare.com/blog/mumcare-supporto-e-benessere-per-le-mamme-in-azienda/>

Progetto Nerd – www.progettonerd.com

Step Academy - <https://stepc-academy.thinkific.com/courses/m19-master-in-mental-training-coaching-e-counseling>