

INTERVISTE |

## L'ingegno al femminile nel management

In un'epoca che richiede leadership agili e inclusive, la testimonianza di tre donne ingegnere per ispirare le future generazioni

PAG. 18



INGEGNERIA ECONOMICA | INTERVISTA

# L'ingegno al femminile nel management

In un'epoca che richiede leadership agili e inclusive, la testimonianza di tre donne ingegnere per ispirare le future generazioni e rimodellare gli ambienti professionali

A CURA DI IPPOLITA CHIAROLINI\*

**I**l crescente numero di donne iscritte all'Ordine e la presenza di una leadership interamente femminile segnano un passaggio significativo, dimostrando come l'ingegno al femminile non sia solo un valore aggiunto, ma un elemento trasformativo e strategico all'interno del management. Per questo motivo, sono onorata di intervistare tre professioniste che rappresentano un momento storico per la categoria: per la prima volta, infatti, **l'Ordine degli Ingegneri** di Firenze è a guida femminile, con un consiglio rinnovato che vede **Claudia Nati** come Presidente, **Maria Francesca Casillo** come Segretaria e **Sara Recenti** come Tesoriera. Vorrei iniziare chiedendo a ciascuna di voi una riflessione sull'impatto che una visione di genere diversificata apporta alle decisioni. **Presidente Nati, la sua posizione richiede una visione di lungo periodo. Quali crede siano le qualità specifiche che le donne, in virtù delle loro esperienze sociali e professionali spesso multidimensionali, portano nella governance e che risultano indispensabili per affrontare le sfide attuali, come l'innovazione tecnologica o la sostenibilità?**

**C.N.:** Ritengo che la qualità più cruciale sia la capacità di connet-

tere approcci apparentemente distanti. L'intelligenza emotiva non è una debolezza, ma un potente strumento analitico per leggere il clima organizzativo e le esigenze dei portatori di interesse collettivo. Questo si traduce in una visione strategica più olistica, che bilancia gli obiettivi a breve termine con le caratteristiche dell'intera struttura. L'innovazione, per esempio, non è solo tecnologica ma è anche sociale e gestionale, e le donne - e più in generale le nuove generazioni - spesso eccellono nel vederne l'intersezione. **Molte figure femminili di successo citano la necessità di superare il fenomeno dell'imposter syndrome. Dalla sua prospettiva, come si può trasformare questa introspezione, spesso severa, in una forza propulsiva per l'autenticità del proprio stile di leadership?**

**C.N.:** È un tema complesso. La chiave credo che siano la trasparenza e il confronto. Invece di nascondere i limiti, dobbiamo normalizzarli e considerarli come indice di consapevolezza. Un leader non deve sapere tutto; deve saper ascoltare e delegare. La tendenza a interrogarci può condurre a processi decisionali più ponderati e inclusivi. È fondamentale che le leader creino un ambiente dove esiste un confronto con gli altri e dove i limiti non siano visti come fragilità,

ma come un pilastro per l'apprendimento continuo e per una cultura del feedback onesta.

### GESTIONE OPERATIVA E INCLUSIVITÀ

**Segretario Casillo, il suo ruolo è il cuore della gestione operativa e della comunicazione interna. Quanto è importante per l'efficienza quotidiana e per la creazione di una cultura di meritocrazia, avere una leadership che rifletta la diversità del tessuto lavorativo? E quali strumenti o politiche ha trovato più efficaci per rimuovere i bias inconsci nei processi di selezione e promozione?**

**M.F.C.:** L'impatto è diretto e misurabile. Una leadership omogenea tende a replicare i propri modelli, portando a una *groupthink* e a una minore reattività alle sfide esterne. La diversità, in particolare quella di genere, porta a una molteplicità di approcci al *problem-solving*. Per rimuovere i *bias*, vorremmo lavorare su due fronti: la formazione specifica per chiunque sia coinvolto nei processi decisionali, per rendere consapevoli gli schemi preconfezionati; e la standardizzazione dei criteri di valutazione, utilizzando, per quanto possibile, metriche oggettive. Inoltre, un'attenzione costante al bilanciamento vita-lavoro è essenziale non solo per le donne, ma per tutti, creando un ambiente in cui l'impegno non sia confuso con la mera presenza fisica.

**Spesso l'ingegno femminile si manifesta anche nella capacità di mediazione e nella gestione dei conflitti. Come viene valorizzata questa competenza, che a volte è sottovalutata nei modelli manageriali tradizionali orientati alla competizione spinta?**

**M.F.C.:** La mediazione non è un compromesso al ribasso, ma una capacità di sintesi e negoziazione volta a raggiungere il miglior risultato per l'organizzazione. Nel management moderno, la collaborazione interfunzionale è la norma, non l'eccezione. Cercheremo di implementare percorsi di formazione sulla negoziazione integrativa che enfatizzano l'ascolto attivo e l'identificazione degli interessi sottostanti, piuttosto che delle posizioni. Le leader donne, spesso allenatesi a gestire situazioni complesse di interdipendenza, sono naturalmente predisposte a eccellere in questo tipo di leadership trasformativa che mira a elevare la squadra nel suo complesso.

#### **RESPONSABILITÀ FINANZIARIA E CRESCITA**

**Tesoriera Recenti, il suo ruolo richiede una gestione rigorosa delle risorse. Ci sono studi che indicano una maggiore prudenza nelle decisioni prese dalla squadra con presenza femminile. Conferma questa tendenza e, se sì, come si traduce l'ingegno femminile in numeri e risultati economici concreti?**

**S.R.:** Nel lavoro dell'Ordine ciò che conta davvero è la qualità delle scelte e la capacità di valutarle con attenzione agli effetti. In questo senso, l'esperienza femminile può portare un contributo rilevante: molte donne sono abitate, nella vita quotidiana, a gestire contemporaneamente ambiti diversi — professionali, familiari, organizzativi — e sviluppano quindi un approccio concreto e prudente alle decisioni. La presenza

di punti di vista differenti, anche legati ai percorsi personali e professionali di colleghi e colleghe, contribuisce poi a rendere il processo decisionale più equilibrato. Non si tratta di differenze di principio, ma di sensibilità e modalità operative che, integrate nel confronto, possono arricchire il lavoro dell'Ordine e portare a soluzioni più ponderate e condivise. Questo si riflette poi in una programmazione più stabile, in scelte trasparenti e nel rispetto del principio di economicità, che è centrale per un ente pubblico come il nostro.

**L'accesso al capitale è spesso più arduo per le donne. Qual è, a suo avviso, il ruolo del management nel promuovere investimenti e nel creare opportunità per l'innovazione guidata da donne, anche all'esterno dell'organizzazione?**

**S.R.:** Che l'accesso al capitale sia spesso più complesso per le donne è un dato oggettivo e ancora molto diffuso. Il *management* può svolgere un ruolo importante nel ridurre questo divario, non tanto attraverso grandi iniziative formali, quanto creando condizioni che favoriscano la partecipazione e la visibilità delle professioniste nei percorsi decisionali. Significa sostenere progetti che nascono da competenze reali, riconoscere il valore del lavoro svolto e facilitare l'incontro tra idee e opportunità. Le donne portano spesso una capacità di gestione concreta e una visione attenta alle implicazioni di lungo periodo, qualità che possono rafforzare processi innovativi. Investire su questa pluralità di approcci non è solo una scelta equa, ma un modo per ampliare il ventaglio di soluzioni possibili e rendere più solido l'ecosistema professionale nel suo insieme.

**Una domanda a tutte. Se dovete scegliere un solo elemento o una sola azione concreta per garantire che l'ingegno**

**femminile sia pienamente valorizzato nei consigli degli Ordini, quale sarebbe?**

**C.N.:** Punterei sulla concretezza di obiettivi misurabili e condivisi per ogni livello del *management*. Questo comporterebbe un approccio maggiormente orizzontale nella gestione degli Ordini, affinché si agisca e si prendano decisioni basate su indicatori di performance e non su pregiudizi o sul "si è sempre fatto così".

Tali indicatori devono poter essere parte integrante nella valutazione delle performance dei leader. Non si gestisce ciò che non si misura.

**M.F.C.:** Se ci focalizzassimo sulla sponsorizzazione? Andare oltre il *mentoring* e fare in modo che i *senior leader* si impegnino attivamente a promuovere e sostenere le candidate meritevoli nei percorsi di carriera critici, combattendo il *bias* di affinità.

**S.R.:** Il compito di un Ordine è innanzitutto tutelare la professione e offrire occasioni di crescita.

È importante valorizzare le competenze delle colleghe, consentendo l'accesso a ruoli di responsabilità e promuovendo una cultura della rappresentanza realmente inclusiva. Un sostegno concreto può venire da percorsi di formazione mirati, soprattutto sulle competenze gestionali ed economiche.

Le donne non hanno bisogno di "aiuti", ma di condizioni che permettano di esprimere pienamente la loro preparazione, soprattutto nei primi momenti di un mandato. Se dovessi indicare una sola azione, sceglierei di consentire la presenza effettiva delle professioniste nei luoghi in cui si costruiscono le decisioni. È lì che si possono portare contributi diversi e competenze specifiche, e solo una partecipazione non simbolica consente all'ingegno femminile di emergere e incidere davvero nella vita degli Ordini professionali.

**\*CONSIGLIERA NAZIONALE CNI CON**

**DELEGA AL MANAGEMENT**

È EVIDENTE CHE  
L'INGEGNO AL FEMMINILE  
È LA LEVA PER UN  
MANAGEMENT PIÙ  
EVOLUTO, RESILIENTE E  
PERFORMANTE.  
IL CNI CONTINUERÀ  
A LAVORARE PER  
PROMUOVERE QUESTO  
VALORE FONDAMENTALE



(da sx) Maria Francesca Casillo, Claudia Nati e Sara Recenti

