

Gender mentoring programme: risultati, riflessioni e prospettive

Roma 3 novembre 2025

Ilenia Picardi

Università di Napoli Federico II



Osservatorio di Genere
sull'Università e la Ricerca | UNINA

Team del programma di Mentoring:

Coordinamento e monitoraggio:

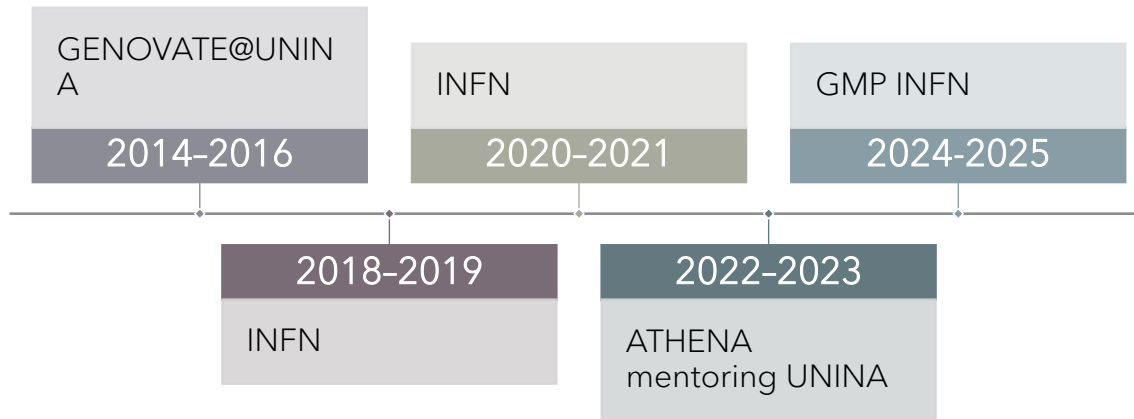
Maria Rosaria Masullo, Giulia De Bonis, Angela Gargano, Sabina Pellizzoni,
(INFN)

Progettazione, formazione, valutazione:

Ilenia Picardi (UNINA)

03/11/2025

Il mentoring come pratica trasformativa per l'equità di genere: una esperienza che cresce



Transformative mentoring scheme at University of Naples Federico II^[8]

Recent studies have confirmed a glass ceiling in Italian academia, or, rather, segregation processes that negatively affect women's access to academic and scientific careers. The University of Naples Federico II Gender Observatory on University and Research developed a mentoring scheme to combat the practices and mechanisms that foster gender inequalities in academia. The model takes a dual approach to mentoring, as proposed by Jennifer De Vries (2010), simultaneously working to support women's careers and create institutional change. It was designed following research to identify gender mechanisms in academia and research. The study by Ilenia Picardi^[9] enabled the design of a transformative mentoring scheme, which was specially designed to create greater awareness of the gender dimension in research and innovation, and to change the mechanisms for gender segregation.

Several mentoring programmes were implemented: GENOVATE @ UNINA Mentoring (2015-2017), INFN Mentoring (2018-2019, 2020-2021), UNINA Athena Mentoring (2021-2022)^[10].

Glass door

Nuovi processi di segregazione che agiscono oggi nella fase di reclutamento accademico e nella ricerca

$$\text{Glass Door Index} = \frac{PW_{\leq D,Y}}{PW_{DY}} = \left(\frac{\frac{F_{\leq D,Y}}{F_{\leq D,Y} + M_{\leq D,Y}}}{\frac{F_{DY}}{F_{DY} + M_{DY}}} \right)$$

$F_{DY}(M_{DY})$ = numero delle donne
(uomini) in fase di reclutamento
accademico

- GDI = 1** ➡ Assenza di pratiche di segregazione genere nel reclutamento accademico
- GDI < 1** ➡ Sovra-rappresentazione delle donne nelle posizioni di accesso accademico
- GDI > 1** ➡ Sotto-rappresentazione delle donne nelle posizioni di accesso accademico

GDI		
2010	2018	2023
1.04	1.16	1.15

Picardi I. « La porta di cristallo: un nuovo indice per rilevare l’impatto di genere della riforma Gelmini sull’accesso alla professione accademica », *Quaderni di Sociologia*, 80 | 2019, 87-111.

Aree Disciplinari (dati 2023)	GDI	AR
01 - Scienze matematiche e informatiche	1,19	27%
02 - Scienze fisiche	1,17	30%
03 - Scienze chimiche	1,14	53%
04 - Scienze della terra	1,12	40%
05 - Scienze biologiche	1,07	66%
06 - Scienze mediche	1,42	71%
07 - Scienze agrarie e veterinarie	1,07	54%
08 - Ingegneria civile e Architettura	1,23	49%
09 - Ingegneria industriale e dell'informazione	1,21	30%
10 - Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	1,12	63%
11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	1,18	62%
12 - Scienze giuridiche	1,18	51%
13 - Scienze economiche e statistiche	1,08	44%
14 - Scienze politiche e sociali	1,10	57%

Framework teorico

- Epistemologia femminista (Harding 1986, Longino 1990)
- Letteratura femminista nei *Science and Technology studies* (Haraway 1996, Wajcman 2004)
- Teoria delle pratiche (Sewell 1992, Acker 1990, Martin 2006).

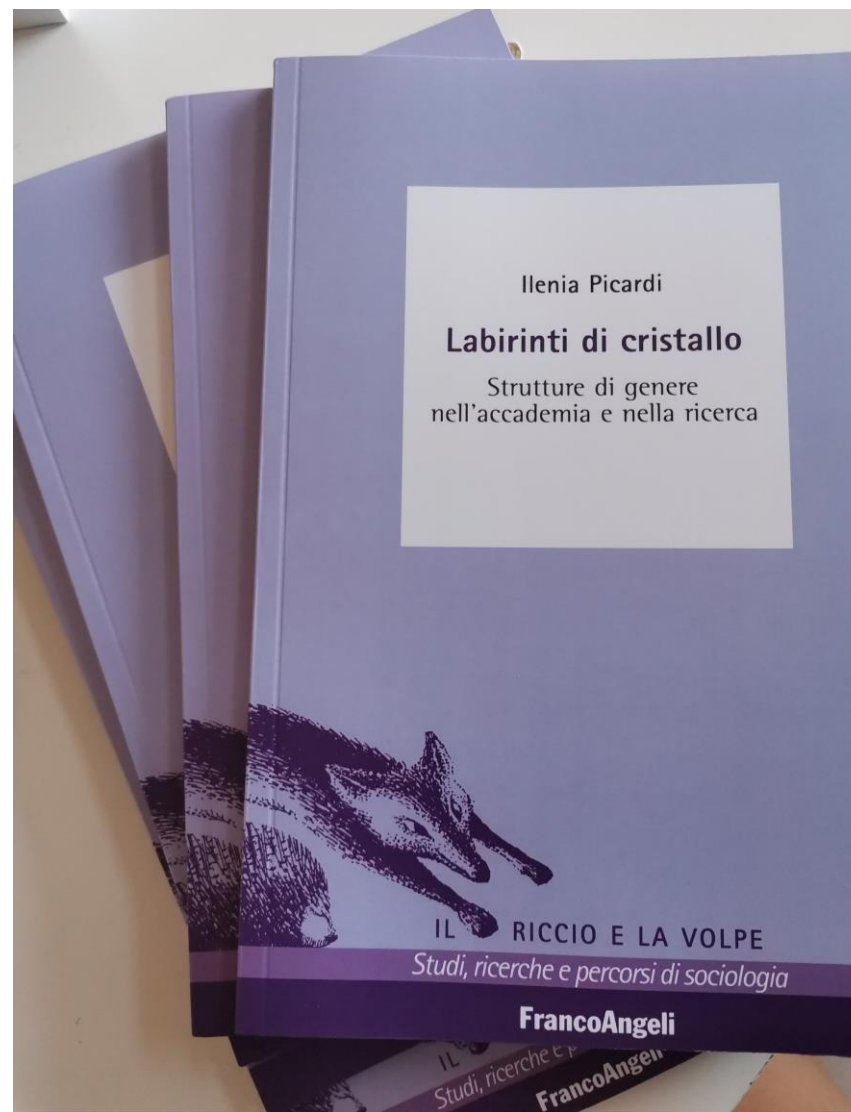
Labirinti di cristallo

Strutture di genere nell'accademia e nella ricerca

Franco Angeli (2020)

Tale analisi:

- decostruisce la rappresentazione metaforica e iconografica dei percorsi femminili nella scienza (*soffitto di cristallo* e *leaky pipeline*)
- evidenzia le molteplici e multiformi strutture di genere che, mediante i *gendering processes* (Acker, 1990), agiscono nei contesti delle istituzioni accademiche e scientifiche strutturando le biografie personali
- tematizza i significati di **equità di genere nella scienza e nell'accademia**



Gendering processes nell'accademia e nella ricerca

Le strutture
istituzionali
accademiche e
della ricerca

L'organizzazione
del lavoro
accademico e
di ricerca

La cultura
accademica e
della ricerca

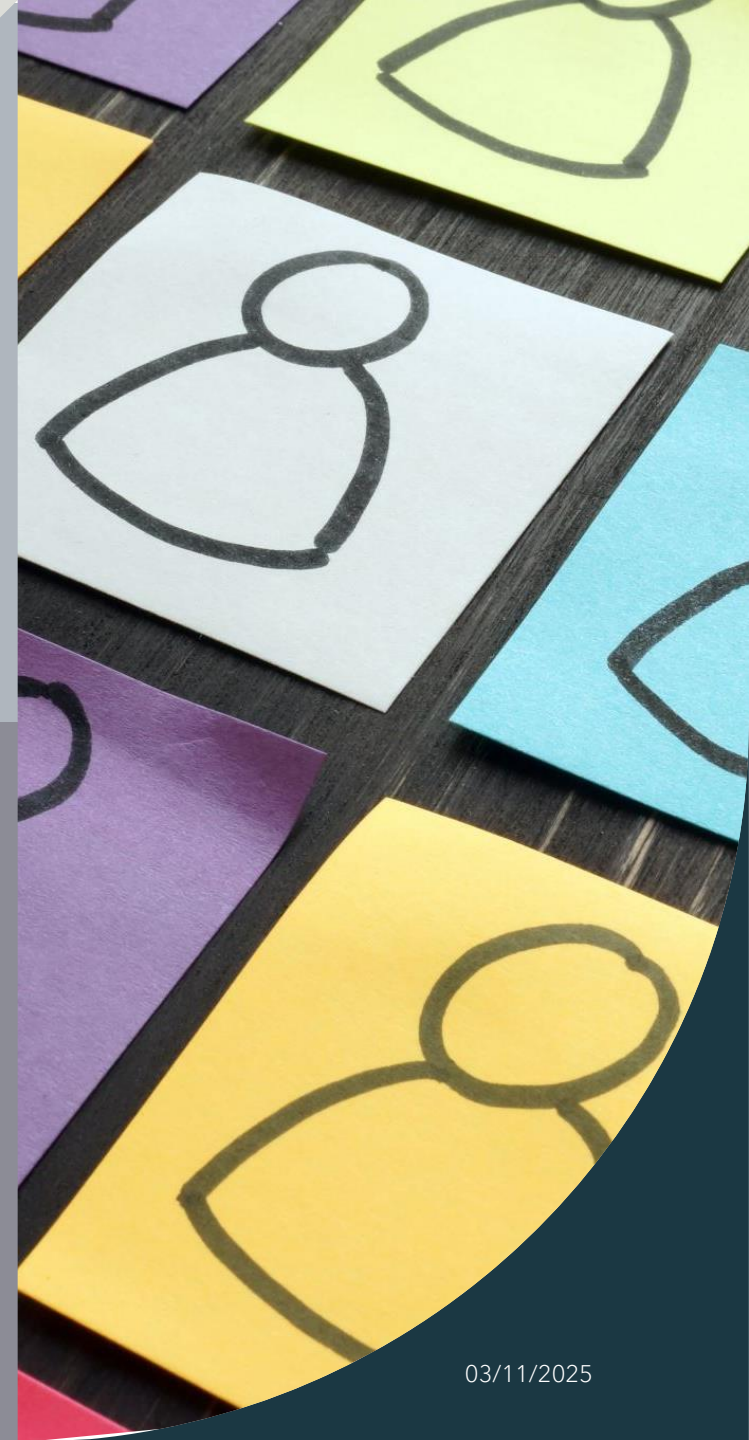
Il mentoring tradizionale

- Il mentoring tradizionale è “una relazione tra **mentore**, persona più anziana ed esperta, e **mentee**, persona più giovane e meno esperta, il cui fine è fornire un supporto allo sviluppo della carriera della più giovane” (Ragins & Kram, 2007).



Il mentoring

- Il mentoring è stato adottato in contesti molto diversi per una varietà di scopi differenti, assumendo anche forme differenti:
 - *Informale*
 - *Formale*



Il mentoring

Il mentoring viene frequentemente interpretato come:

Tutoraggio

- Il tutor è assegnato dall'istituzione in un sistema di routine, ma non c'è un impegno attivo, continuativo o sistematico nel supportare il mentee o la sua carriera

Coaching

- Il coach fornisce una consulenza diretta ai mentee sulle necessità specifiche a breve termine

Mentoring strumentale	Mentoring per lo sviluppo
Carriere/Posizioni apicali	Sviluppo di competenze/ personale
Trasferimento di conoscenza	Guida/Sostegno
Modello di ruolo centrato sulle mentori	Modello di relazione centrato sulle mentee
«Esperte in cattedra»	«Guide a fianco»

Mentoring continuum

Rielaborazione schema de Vries (2010)

Le ambivalenze del mentoring

- Esiste il rischio di concentrare l'attenzione sui deficit delle donne nell'avanzamento di carriera, perdendo di vista l'attenzione verso la necessità di cambiamento delle organizzazioni (Cockburn 1991; Ely & Meyerson 2000; Meyerson & Fletcher 2000).
- Ragins e Verbos (2007) nel libro *The "Godfather" approach* (2007) discutono della necessità di allontanare dal mentoring l'approccio alla relazione mediato da stereotipi maschile di gerarchia e strumentali.
- Il mentoring sembrerebbe voler assimilare le donne nella cultura dominante rischiando paradossalmente di rinforzare gli squilibri di genere nelle istituzioni (McKeen & Bujaki 2007, Devos 2004, 2005, 2008).

L'approccio bifocale

Jennifer de Vries ha proposto l'approccio bifocale al mentoring (2010), evidenziando la necessità di un mandato duplice:

- sostenere le carriere delle donne
- lavorare per il cambiamento istituzionale.

Questo approccio consente di perseguire simultaneamente l'obiettivo di breve termine (lo sviluppo delle carriere delle donne), e l'obiettivo di lungo termine (trasformazione organizzativa).

Il mentoring continuum rivisitato

Strumentale	Per lo sviluppo personale	Trasformativo
Sviluppo carriere	Sviluppo personale	Prospettiva di genere
Trasferimento di conoscenza/esperienza	Guida/Sostegno	Affiancate per un cambiamento
Modello di ruolo centrato sulle mentori	Modello di relazione centrato sulle mentee	Modello orientato al cambiamento istituzionale
«Esperta in cattedra»	«Guida a fianco»	«Rivoluzionarie realiste»

Mantenimento dello status quo



Cambiamento dello status quo

Rielaborazione schema de Vries (2010)

Il mentoring dell'Osservatorio di Genere sull'università e la ricerca UNINA

Il Mentoring di Arianna propone la messa in atto di pratiche individuali, relazionali e organizzative volte a disinnescare i meccanismi di differenziazione per genere dei percorsi di carriera (Picardi 2017; Picardi 2018).

Il programma promuove la **costruzione di una rete di donne nell'accademia e nella ricerca** al fine di:

- 1) attivare attività di mutuo supporto nelle istituzioni scientifiche e di ricerca
- 2) innescare dei percorsi di cambiamento individuali, culturali, e istituzionali per una maggiore parità di genere
- 3) aumentare la consapevolezza sulla rilevanza della dimensione di genere nella scienza.



Caratteristica mentoring	Decostruzione gendering processes
<i>Not only women</i>	Asimmetria di genere come questione delle donne
<i>Traditional one to one</i>	Segregazione delle esperienze per generazioni (<i>glass ceiling model</i>)
Matching transdisciplinare	Asimmetria di posizione agita nel campo disciplinare
Creazione di network per l'equità	<i>Old boys network, mobilizing masculinities, mobilizing feminilities</i>
Pluralismo di competenze accademiche, relazionali e personali	Verticalità delle carriere come unica dimensione di sviluppo dei percorsi accademici (<i>leaky pipeline model</i>)
Pluralismo dei modelli di ruolo	Stereotipizzazione delle rappresentazioni delle donne di successo nell'accademica
Valorizzazione della ri-produzione sociale e della <i>manutenzione</i> delle istituzioni	Rimozione e dequalificazione del lavoro di cura

Transformative mentoring

Abbiamo adottato l'approccio bifocale al mentoring (de Vries 2010), evidenziando la necessità di un duplice obiettivo:

- sostenere la carriera delle donne (obiettivo a breve termine)
- il cambiamento istituzionale (obiettivo a lungo termine)

Le attività

Mentoring *one to one*:

- 6 incontri **mentore-mentee** in 12 mesi

Peer mentoring:

- Focus group

Networking mentoring:

- Seminari
- Workshop che utilizzano strumenti di ricerca partecipativa
- Web networking

Ricerca partecipativa

Strumenti metodologici per la valutazione/autoriflessività:

Interviste

Questionari

Focus groups

Diari di bordo dei/delle mentees

Diario delle attività temporali

Reports dei/delle mentori

Forum online

Note etnografiche

Valutazione e formazione embedded nella ricerca



La valutazione del Gender mentoring Programme

- Il progetto di valutazione adotta il modello della "sintesi realista" di Pawson e Tilley (1997), integrata con la letteratura sulla valutazione *gender sensitive* (Bustelo 2015)
- Secondo il modello proposto da Pawson (2004) la teoria del programma implicita nella pratica del mentoring ha il suo nucleo teorico nella **teoria dei gruppi di riferimento**. Per identificare i diversi meccanismi che si attivano nella relazione di mentoring osserviamo posizioni, atteggiamenti, obiettivi e risorse che entrano in gioco nella relazione mentore-mentee.

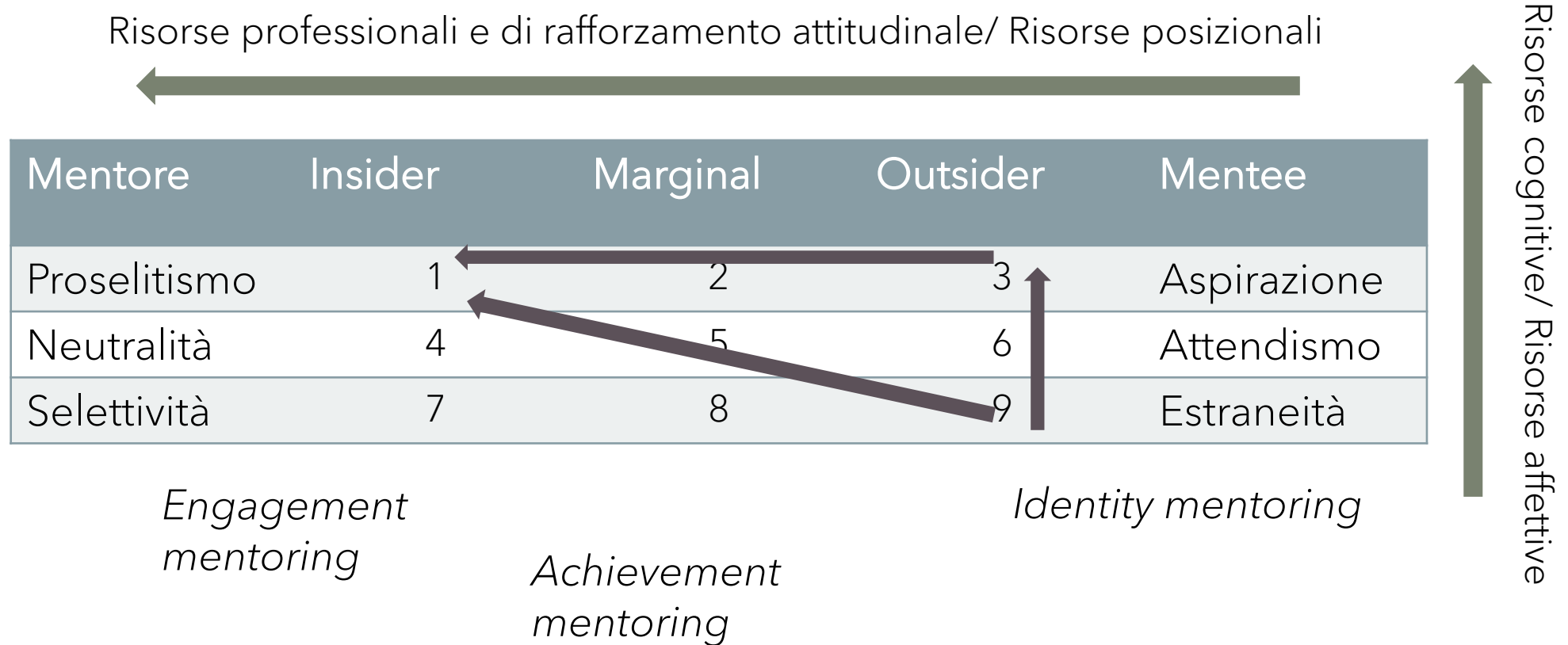
◆ Status dei partecipanti mentee

Insider	Marginal	Outsider
---------	----------	----------

◆ Gruppo di riferimento/identità sociale

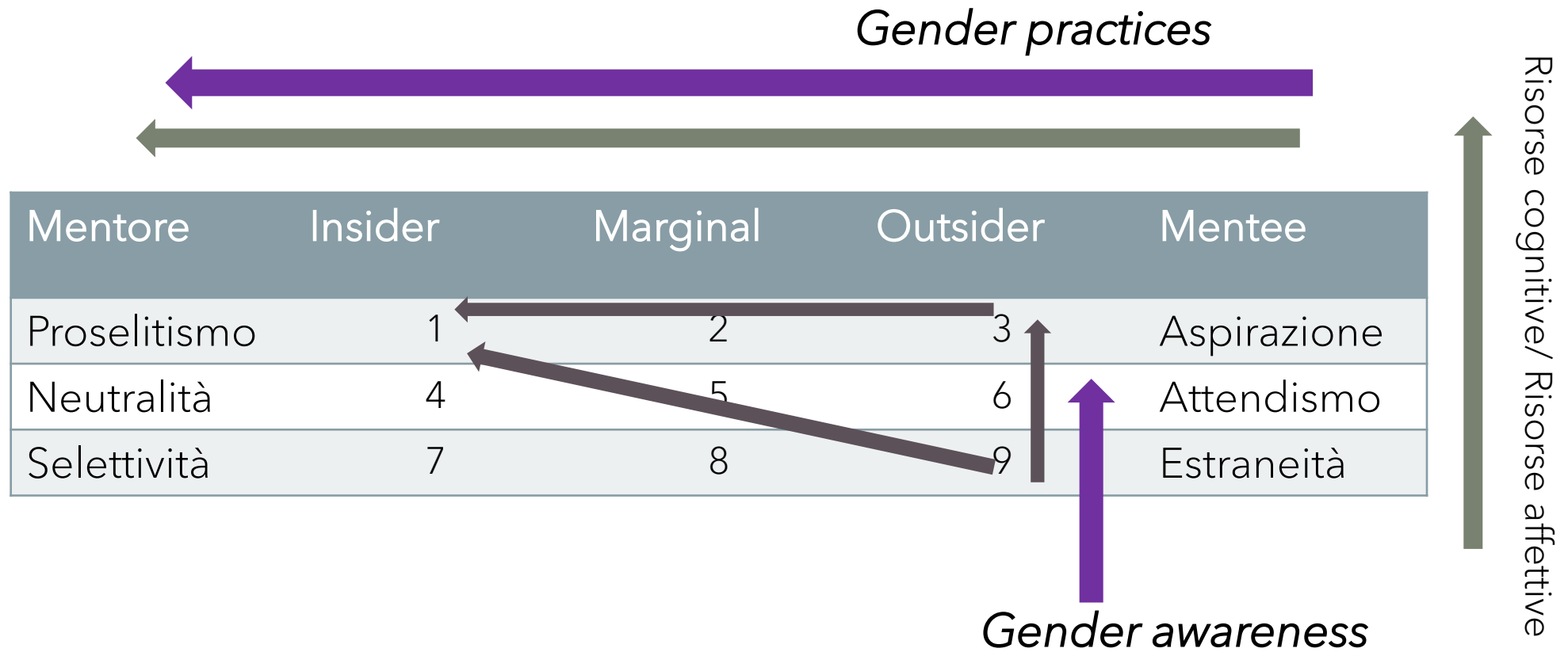
Mentore	Mentee
Proselitismo	Aspirazione
Neutralità	Attendismo
Selettività	Estraneità

Meccanismi in azione: la teoria del programma



Pawson (2004)

Gender meccanismi in azione



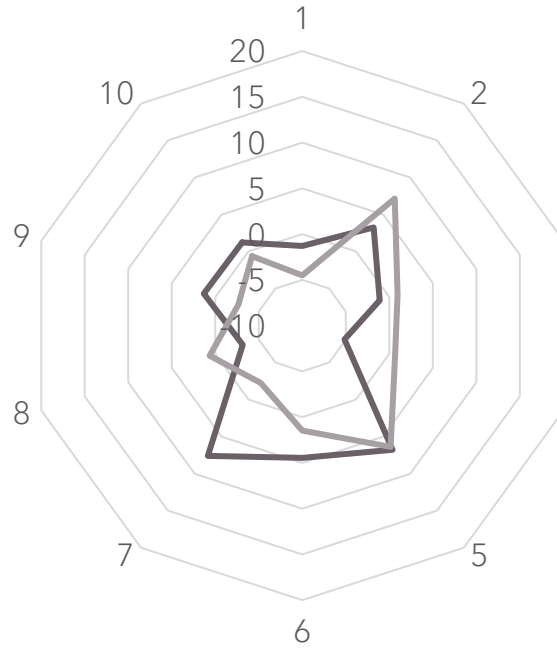
Picardi (2017)

Cambiamenti indotti dal programma nelle attitudine lavorative dei/delle mentee	Percezione mentee	Percezione mentori
Le strategie di pubblicazione	6,4	8,1
Le strategie di valorizzazione del proprio lavoro	7,14	8,18
Le strategie relazionali	7,2	6,89
Le strategie di valorizzazione dei propri network	6,86	7,57
La capacità di assumere in modo più consapevole delle responsabilità	7,54	8
La capacità di abbandonare zone di confort	5,93	7,83
La capacità di dire no quando necessario	5,92	7,57
La capacità di dire sì quando necessario	7,08	7,25
La capacità di riflettere sul proprio percorso di carriera	7,93	8
La capacità di conciliare impegni lavorativi e di vita privata	6	7,64
La conoscenza delle pratiche informali della ricerca	5,85	7,78
La capacità di adattarsi alle pratiche informali della ricerca	5,54	7,57
La consapevolezza della rilevanza di genere nella costruzione delle carriere scientifiche	7,4	7,38
La consapevolezza della rilevanza di genere nelle pratiche quotidiane della ricerca	7,47	7,44
La consapevolezza della rilevanza di genere nella scienza	7,36	7
Il suo senso di appartenenza alla comunità scientifica	7,14	7,4
Il suo senso di appartenenza all'ente	7	7,25

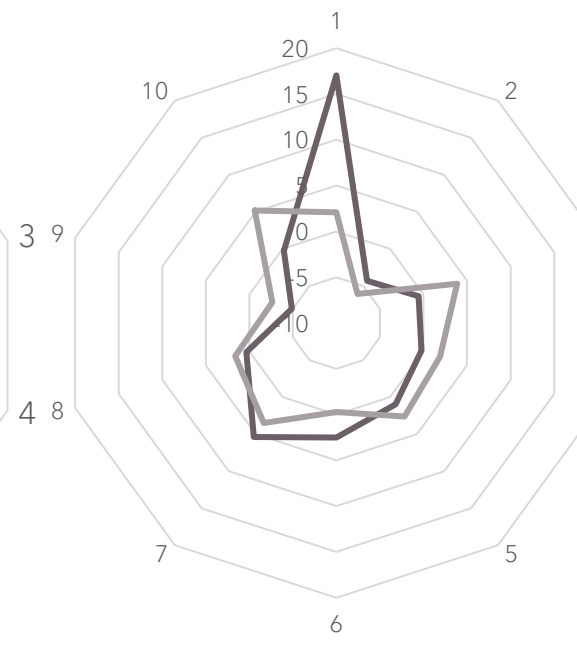
Dati relativi alla 2° Edizione

—t0 —t1

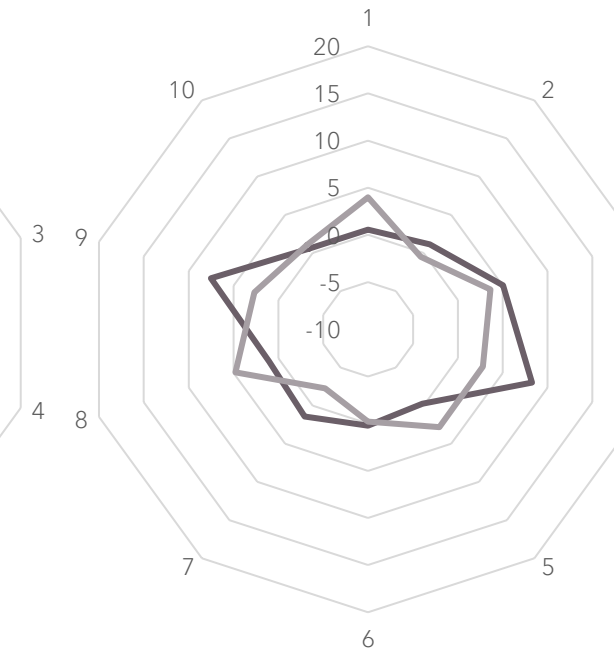
Mentee - Donne



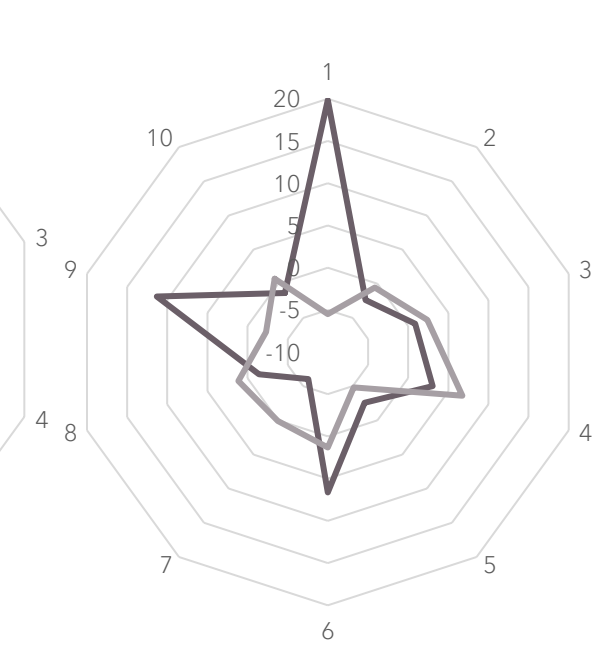
Mentee - Uomini



Mentori - Donne



Mentori - Uomini



- 1 Gender blindness sulla dimensione di genere nella costruzione di carriera
- 2 Rilevanza delle relazioni sui percorsi di carriera
- 3 Pianificazione degli obiettivi di carriera
- 4 Riconoscimento dell'esistenza di strutture di genere
- 5 Ambizione
- 6 Impegno per la carriera come attivazione prioritaria/totalizzante
- 7 Visione di una scienza pura
- 8 Attivazione per affrontare le difficoltà
- 9 Visione vocazionale del fare ricerca
- 10 Equilibrio lavoro/vita privata

Dati relativi alla 2° Edizione

Negli ultimi anni alcune ricerche hanno sviluppato delle riflessioni sulle trasformazioni dell'università e della ricerca analizzando le trasformazioni dei «**regimi temporali**» che governano la ricerca e l'istruzione superiore (Gibbs e al. 2015, Felt 2009, 2016, Ylijoki e Mantyla 2003).

In particolare, alcune ricerche si sono focalizzate sull'analisi dell'impatto della riforma sulle università italiane (Legge 240/2010 - Legge Gelmini) in termini di vite accademiche, lavoro accademico, produzione e gestione della conoscenza.

I sociologi teorizzano il tempo come mezzo strategico per studiare la vita sociale (Adam, 2004; Bergmann 1981; Hassard, 1990; Leccardi, 2005, 2009, 2013, 2014; Nowotny, 1994; Zerubavel 1985).

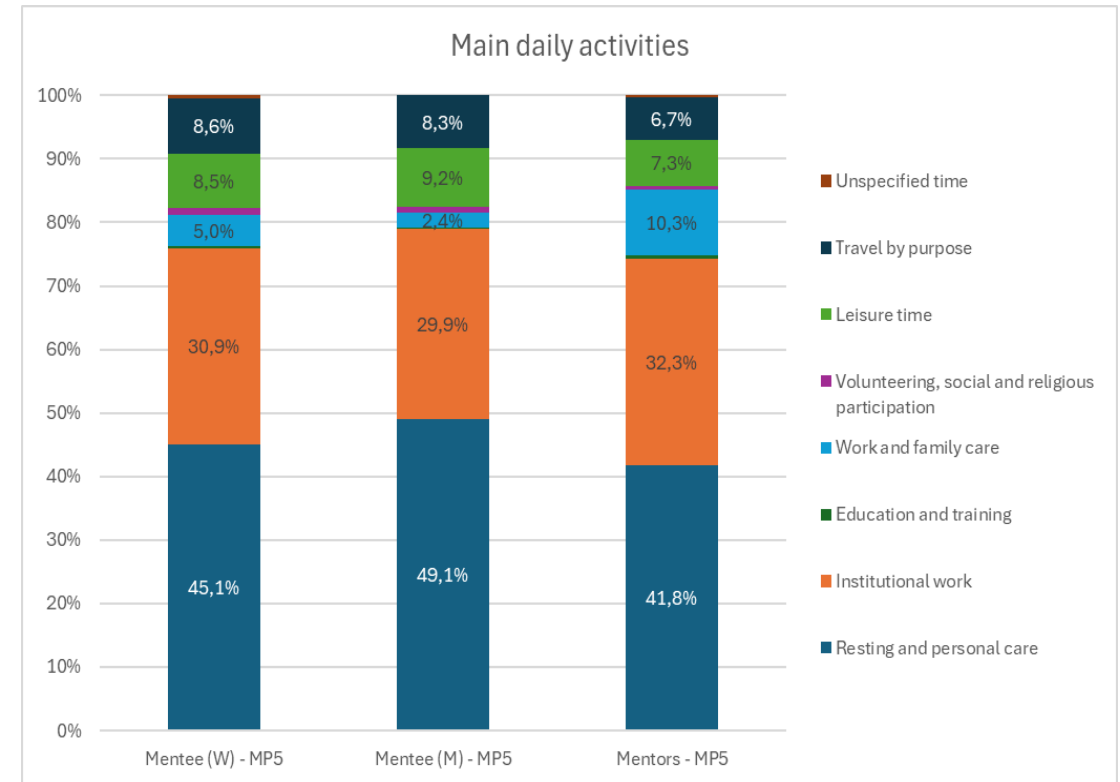
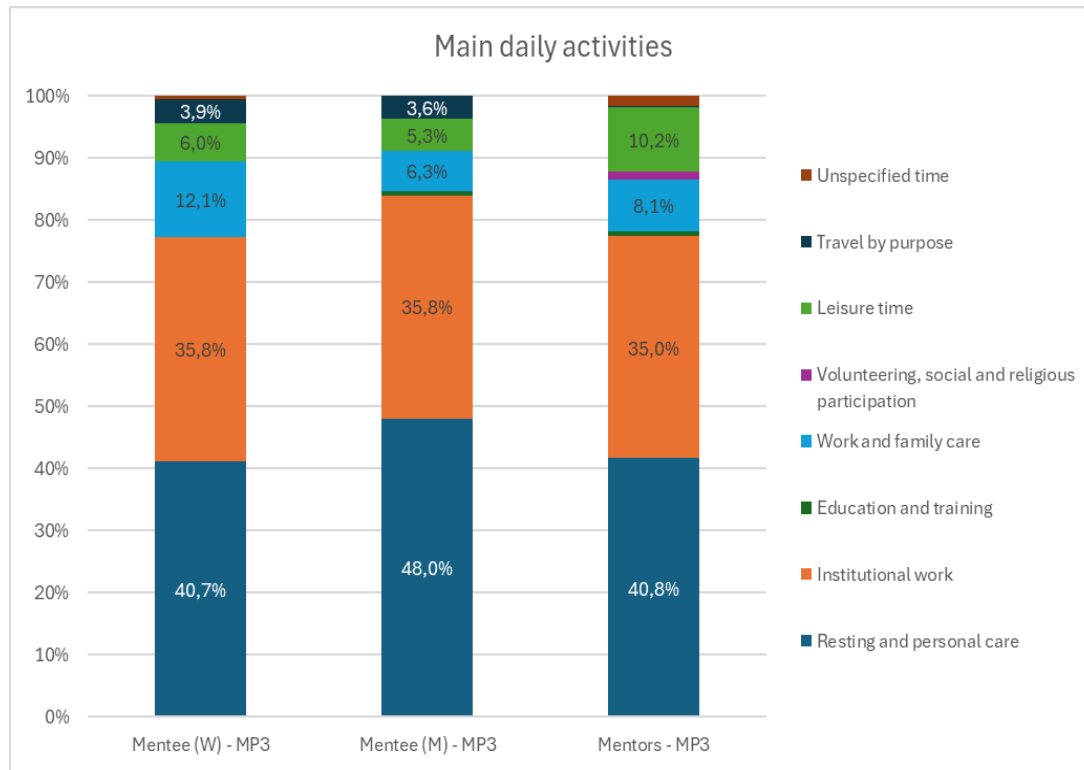
Il tempo è un concetto plurale e multidimensionale.

Il concetto di «timescape» (Barbara Adam, 1998, 2008)

- Forme di tempo multiple coesistenti
- Interfacce del tempo sperimentato con l'ambiente socio-fisico
- "scape": il tempo è legato alla spazialità, materialità, contestualità

Dimensione temporale nella ricerca

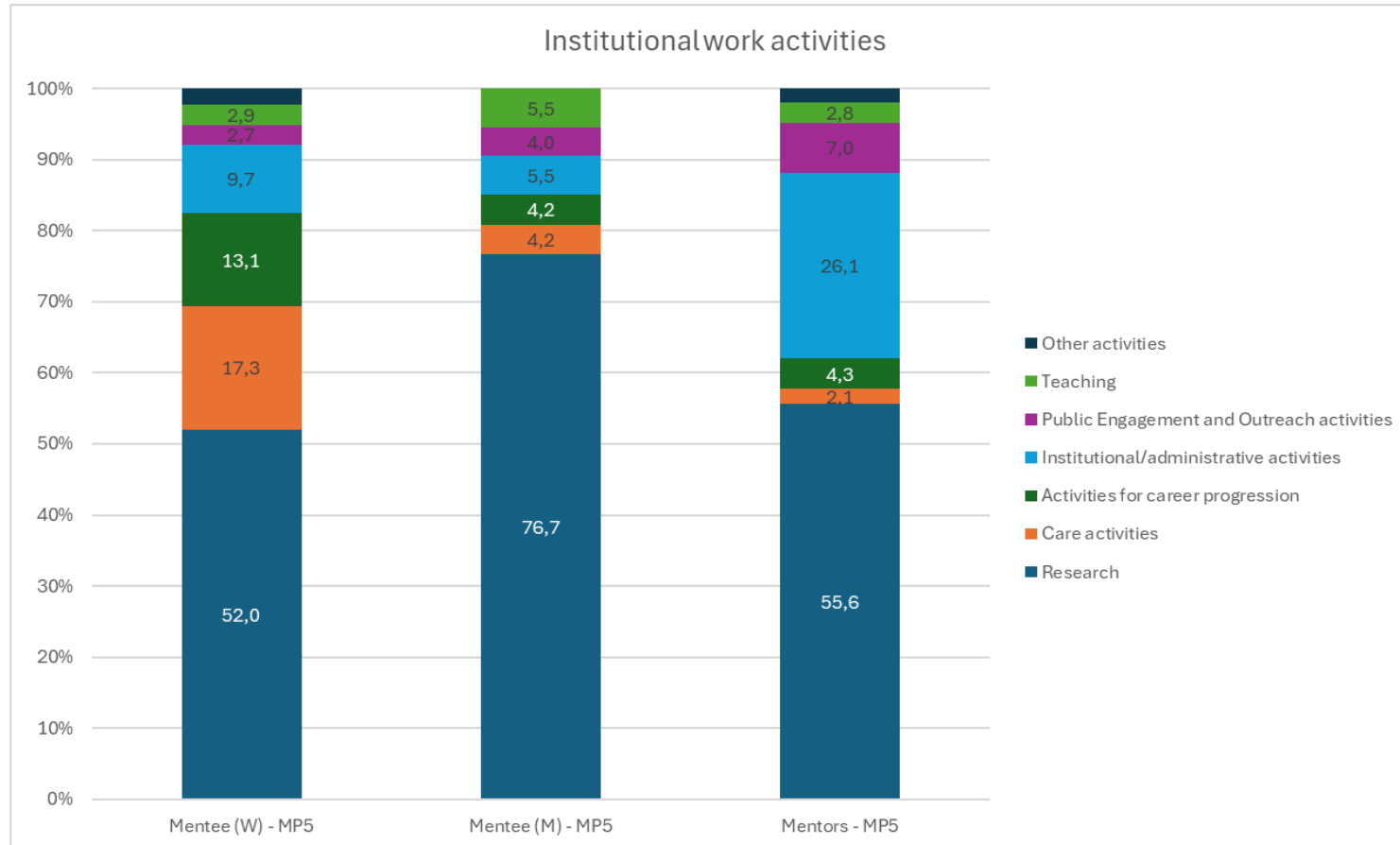
Attività svolte in media in una giornata



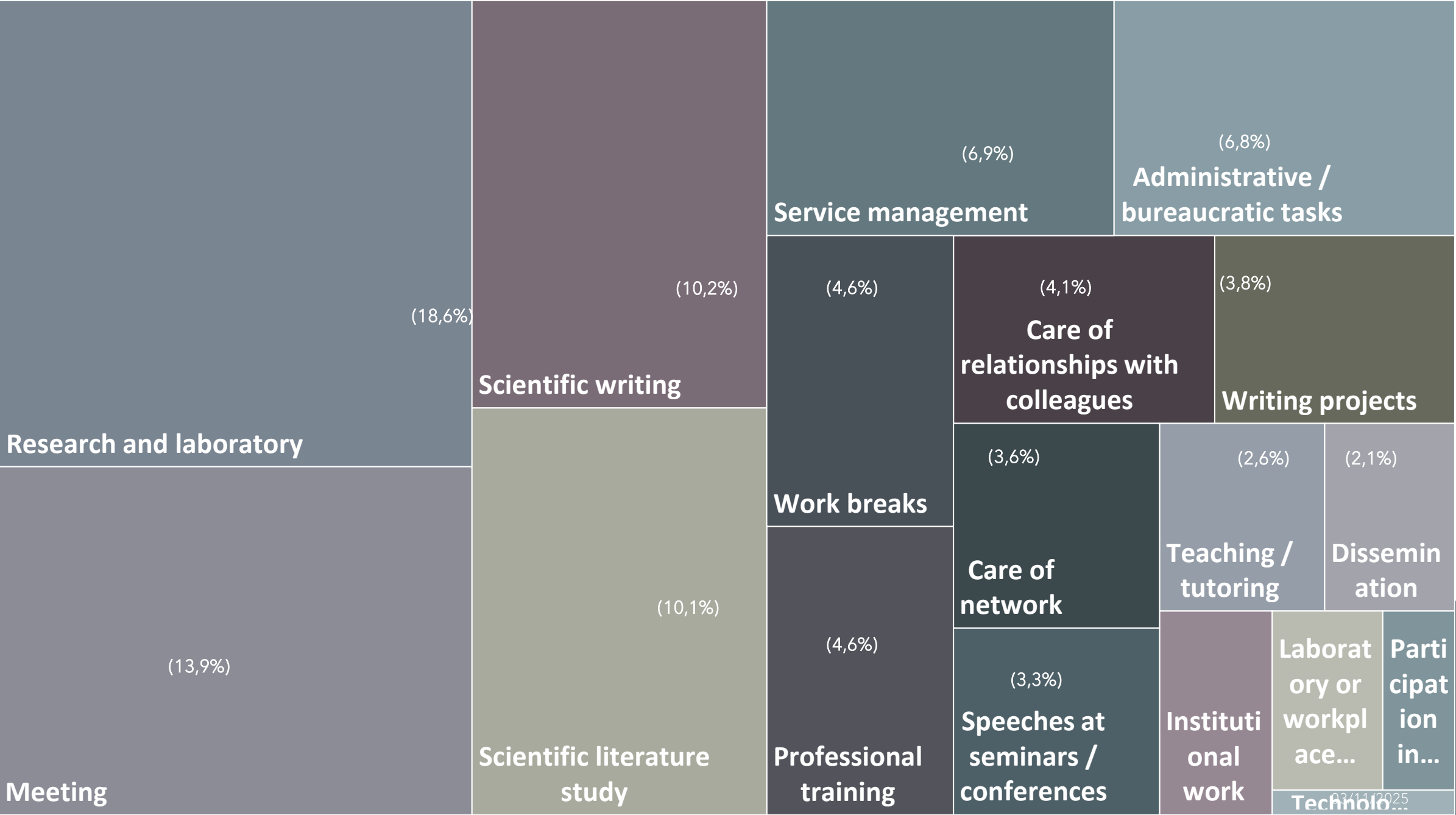
Picardi (in press)

Dimensione temporale nella ricerca

Tempo di lavoro



Picardi (in press)



Il Diario Temporale delle Attività

Il Diario Temporale delle Attività (DTA) è uno strumento di rilevazione delle attività quotidiane svolte e della loro durata.

L'obiettivo di questo strumento è duplice:

- stimolare una maggiore consapevolezza riguardo l'impiego del proprio tempo e indurre un processo di auto-valutazione delle attività svolte rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali (di lungo, medio, breve periodo) definiti nella relazione di Mentoring.
- analizzare quali sono le strutture temporale che regolano le nostre attività, per poterle governare

Dimensione temporale nella ricerca

- Trappole del *presente esteso*
- Asincronia tra *tempo della ricerca*

«Durante l'incontro abbiamo discusso dell'eccessivo carico di lavoro che sentiamo di avere, del senso di inadeguatezza che spesso proviamo per non aver rispettato la scadenza, o della necessità di lavorare anche di notte o nei fine settimana»

«Non ho ancora iniziato a scrivere il secondo articolo che avevo programmato per mancanza di tempo»

«Mi sono iscritta al concorso nazionale per ricercatori, ma non ho partecipato a causa dello sforzo richiesto dal mio progetto che non mi ha lasciato tempo per prepararmi»

«Ho difficoltà a fare ciò che mi piace, ho difficoltà a fare ricerca. Mi trovo spesso a impiegare il mio tempo in attività organizzative o di responsabilità nei progetti, ma non è questo quello che vorrei fare».



Nel ***pressed for time*** identifichiamo caratteristiche delle strutture temporali della ricerca:

- ✓ Intensità / Densità
- ✓ Frammentazione
- ✓ Simultaneità
- ✓ Ritmo discontinuo

Pratiche partecipative

Momenti formativi e confronto

- Seminario sui gendering processes nella Fisica
- Workshop per un confronto sui diversi significati della gender equality
- Focus group
- Condivisione dei diari di bordo -> riconoscimento delle esperienze personali come *gendering processes*
- *Elaborazione di proposte di azioni affidata a gruppi di mentori e mentee*

Bibliografia

Pellizzoni, S., Gargano, A., & Masullo, M. R. (2022). *Gender mentoring inside INFN: a transformative path towards inclusion and equity in the research*. Proceedings of the 41st International Conference on High Energy physics - ICHEP2022

Picardi, I. (2020), *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nella ricerca e nell'accademia*, Milano, Franco Angeli. ISBN: 978-88-351-0721-7

Picardi, I., Agodi M.C., (2020), *Gender perspective in the mentoring relationships. A case study of GENOVATE@UNINA*, in H. Lawton Smith, C. Henry, H. Etzkowitz and A. Poulouvassilis (edit by) *Gender, Science & Innovation. New Perspectives*, Cheltenham UK - Northampton MA, USA, Edward Elgar Publishing, ISBN: 978 1 78643 896 6.

Antolini R., Cenci P., Croci S., Leone S., Masullo M.R., Picardi I., Trinchieri G. (2019), *Women and physics in Italy: Numbers, projects, actions*, *AIP Conference Proceedings*, <https://doi.org/10.1063/1.5110097>

Picardi, I., (2019), *La porta di cristallo: un nuovo indice per misurare l'impatto di genere della riforma Gelmini sull'accesso alla professione accademica*, «Quaderni Italiani di Sociologia», 80 (2), 87-117.

Picardi, I., (2019), *The Glass Door of Academia: Unveiling New Gendered Bias in Academic Recruitment*, in «Social Science», 8, 160; doi:10.3390/socsci8050160.

Picardi, I (2017), *La dimensione di genere nelle carriere accademiche. Riflessività e cambiamento nel progetto pilota di GENOVATE@UNINA*, Napoli, FedOAPress. ISBN: 978-88-6887-017-1