



Gendering the Academy  
and Research: combating  
Career Instability and Asymmetries



Centro  
Studi  
interdisciplinari  
genere

# SAPERI DI GENERE

Prospettive interdisciplinari su formazione,  
università, lavoro, politiche e movimenti sociali

A cura di Annalisa Murgia e Barbara Poggio



Supported by  
the 7<sup>th</sup> Framework Programme  
of the European Union

GARCIA is an EU-Framework 7 funded project under topic SiS.2013.2.1.1-1  
“Supporting changes in the organisation of research institutions to promote  
Gender Equality”

Grant agreement n. 611737

• Project coordinator: University of Trento •

The sole responsibility of this publication lies with the author.  
The European Union is not responsible for any use that may be made of the  
information contained therein

## SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	08
<b>EDUCAZIONE E FORMAZIONE.....</b>	<b>16</b>
L'EUROPA, POLITICHE E BUONE PRASSI. LA RICEZIONE ITALIANA DELLE POLITICHE COMUNITARIE IN TEMA DI EDUCAZIONE DI GENERE .....	17
<i>di Chiara Cretella</i>	
LEADERSHIP PER UNA SCUOLA CHE PROMUOVA L'EDUCAZIONE DI GENERE E LA VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE .....	32
<i>di Francesca dello Preite</i>	
"EDUCARE ALLE DIFFERENZE". UNA PROPOSTA PEDAGOGICA DI CO- COSTRUZIONE DI SAPERI DEMOCRATICI A PARTIRE DAI MOVIMENTI .....	52
<i>di Loredana Magazzeni</i>	
TESTI SCOLASTICI DI LINGUA E CULTURA INGLESE SOTTO LALENTE: UNITÀ DIDATTICHE CHE DIVIDONO E STRATEGIE CREATIVE CHE RIUNISCONO .....	65
<i>di Cristiana Pagliarusco</i>	
L'ECCELLENZA IN MATEMATICA È ANCORA UNA QUESTIONE MASCHILE? UNA ESPLORAZIONE SU RESILIENTI E AVVANTAGGIATI ECCELLENTI IN OCSE-PISA 2012 .....	88
<i>di Brunella Fiore</i>	
"SCUSATE SE VOGLIO FAR CARRIERA": PRATICHE TRASFORMATIVE PER L'EDUCAZIONE DI GENERE .....	104
<i>di Francesca Bianchi, Loretta Fabbri e Alessandra Romano</i>	
RELAZIONI SCOLASTICHE GENERATIVE DI RISORSE SOCIALI: IL SAPERE FEMMINILE FONTE PRIMARIA DI ATTIVAZIONE E DI CURA .....	124
<i>di Federica Zantedeschi</i>	
PAROLE PER RELAZIONI, DIFFERENZE IN UNA CITTADINANZA CONDIVISA .....	138
<i>di Lisa Marchi</i>	
LA RICERCA SUL GENERE NEI SERVIZI ALLA PRIMA INFANZIA IN UMBRIA.....	147
<i>di Silvia Fornari</i>	
<b>CARRIERE LAVORATIVE E PRATICHE PROFESSIONALI.....</b>	<b>161</b>
IL DISAGIO DELL'EDUCATRICE. MOTIVAZIONI, MODELLI, ASPETTATIVE, FORMAZIONE DELLE EDUCATRICI PROFESSIONALI.....	162
<i>di Marialisa Rizzo</i>	
TIPIZZAZIONE MUSICALE DI GENERE E SEGREGAZIONE FORMATIVA E OCCUPAZIONALE: IL CASO DEL FLAUTO TRAVERSO IN ITALIA.....	179
<i>di Clementina Casula</i>	
GENERE E PROFESSIONI NELLE SERIE TELEVISIVE .....	199
<i>di Diana Bianchi e Giuseppina Bonerba</i>	

ISOMORFISMI DI GENERE? DONNE E UOMINI NEL TERZO SETTORE DEL NORD-EST .....	215
<i>di Chiara Cristini, Mario Marcolin e Paolo Tomasin</i>	
OLTRE I <i>BONUS</i> E I <i>VOUCHER</i> , DENTRO UNA PROPOSTA UNIVERSALE DI REDDITO DI BASE. MADRI PRECARI E POLITICHE DI SOSTEGNO AL REDDITO .....	233
<i>di Giovanna Campanella, Elena Monticelli e Biagio Quattrocchi</i>	
INSEGNARE IL GUSTO, FATTORIE DIDATTICHE E SAPERI DI GENERE .....	251
<i>di Aide Esu e Silvia Doneddu</i>	
LA FORMAZIONE IN MEDICINA DEL LAVORO: UN PERCORSO DI GENERE (ANCORA) IN COSTRUZIONE .....	266
<i>di Rita Biancheri e Giulia Mascagni</i>	
AGIRE PER DIFFERENZA. VITE MOBILI DI ACCADEMICHE E IMPRENDITRICI NEI CAMPI SOCIOMATERIALI DELLA SCIENZA E DELLA TECNOLOGIA .....	283
<i>di Luisa De Vita e Assunta Viteritti</i>	
<b>UNIVERSITÀ E CARRIERE ACCADEMICHE .....</b>	<b>300</b>
ASIMMETRIE DI GENERE IN ACCADEMIA: QUALI CLUSTERS IN EUROPA? .....	301
<i>di Cristina Solera e Rosy Musumeci</i>	
TALENTI SPRECATI. UN QUADRO QUANTITATIVO SU GIOVANI DONNE E UOMINI NELL'UNIVERSITÀ ITALIANA .....	319
<i>di Emanuela Sala e Roberta Bosisio</i>	
IL FATTORE "D" NELL'UNIVERSITÀ ITALIANA: IL CASO DELLE ECONOMISTE .....	333
<i>di Marcella Corsi e Giulia Zacchia</i>	
PRESENZA FEMMINILE E CARRIERE ACCADEMICHE IN SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA .....	349
<i>di Dario Benedetto, Tiziana Catarci e Annunziata D'Orazio</i>	
GENERE E CARRIERE ALL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO: IL NODO CRITICO DEI RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO E IL BUON ESEMPIO DELLE SCIENZE DELLA VITA .....	364
<i>di Camilla Gaiaschi, Daniela Falcinelli e Renata Semenza</i>	
GENDER GAP E DINAMICHE DI CARRIERA ACCADEMICA DELLE DONNE NELL'UNIVERSITÀ ITALIANA .....	382
<i>di Monia Anzivino e Massimiliano Vaira</i>	
DONNE E DISCIPLINE STEM: TRA STEREOTIPI E PROMOZIONE DI <i>CAPABILITIES</i> .....	402
<i>di Valentina Guerrin</i>	
APRIRE LA "BLACK-BOX" DELL'ECCELLENZA. UN'ANALISI DEI PROCESSI DI SELEZIONE NELLE FASI INIZIALI DELLE CARRIERE ACCADEMICHE IN ITALIA .....	419
<i>di Elisa Bellè e Rossella Bozzon</i>	

SOGGETTIVITÀ MOBILI E CONFINAMENTO TEMPORALE: ASIMMETRIE DI GENERE NELLE CARRIERE ACCADEMICHE CONNESSE ALLE MIGRAZIONI QUALIFICATE.....	436
<i>di Sandra Burchi e Gabriele Tomei</i>	
IL CASE STUDY COME METODOLOGIA PER L'ANALISI DEL LEAKY PIPELINE NELLE CARRIERE ACCADEMICHE .....	449
<i>di Silvia Cervia e Rita Biancheri</i>	
IL MENTORING COME STRUMENTO DI DE-COSTRUZIONE DELLE STRUTTURE DI GENERE RIPRODOTTE NELL'UNIVERSITA' E NELLA RICERCA.....	467
<i>di Ilenia Picardi e Maria Carmela Agodi</i>	
THINK WITH INDICATORS?.....	484
<i>di Silvana Badaloni, Anna Maria Manganelli e Lorenza Perini</i>	
LA PARITÀ COME METODO. SPUNTI PER RIPENSARE IL PROCESSO DI POLICY MAKING IN ACCADEMIA .....	495
<i>di Lorenza Perini</i>	
AUTONOMIA UNIVERSITARIA, RIFORMA DELL'ABILITAZIONE E PRESENZE FEMMINILI QUALIFICATE NEGLI ATENEI. PER LA VALORIZZAZIONE DI UN APPROCCIO GENDER ASSURANCE .....	504
<i>di Laura Calafà, Madia D'Onghia</i>	
APPUNTI DI PROCESSO: IL GENDER AUDIT DEL PROGETTO PLOTINA ALL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA .....	518
<i>di Tullia Gallina Toschi, Angela Balzano, Francesca Crivellaro, Maria Mantini Satta, Elena Luppi, Benedetta Siboni, Vladimiro Cardenia, Maria Teresa Rodriguez-Estrada, Marco Balboni, Daniela Sangiorgi, Claudia Possenti, Susi Poli e Alessia Franchini</i>	
PIANO DI AZIONI POSITIVE: QUALI APPROCCI PER LA PROMOZIONE DELL'UGUALIANZA DI GENERE? .....	540
<i>di Federica Frazzetta ed Elisa Rapetti</i>	
SAPERI DI GENERE E ORGANISMI DI PARITÀ.....	557
<i>di Patrizia Tomio</i>	
MOLESTIE SESSUALI NELLE UNIVERSITÀ ITALIANE: DALLA REDAZIONE AL MONITORAGGIO DEI CODICI ETICI.....	566
<i>di Greta Meraviglia</i>	
<b>DIRITTI E POLITICHE.....</b>	<b>581</b>
DALLE PARI OPPORTUNITÀ ALL'EQUILIBRIO TRA I GENERI NELLA RAPPRESENTANZA POLITICA? PRIME OSSERVAZIONI DOPO IL "NO" AL REFERENDUM COSTITUZIONALE DEL 4 DICEMBRE 2016 .....	582
<i>di Arianna Pitino</i>	

PARITÀ DI GENERE E ORGANI ASSEMBLEARI DI CITTÀ METROPOLITANE E PROVINCE DOPO LA LEGGE DELRIO .....	594
<i>di Marina Caporale</i>	
DALLA RAPPRESENTANZA ALLA CITTADINANZA: “LOCALI” PER SOLI UOMINI?.....	610
<i>di Giovanna Iacovone</i>	
IDENTITY POLITICS E IL SUO RECIPROCO: RIFLESSIONI GIURIDICO-POLITICHE SULL'ATTIVISMO QUEER .....	625
<i>di Nausica Palazzo</i>	
LA TUTELA DEI DIRITTI UMANI DELLE DONNE E LE NUOVE FRONTIERE DELLA PROTEZIONE DELLE DONNE MIGRANTI NEL DIRITTO EUROPEO: FOCUS SULLA VIOLENZA DI GENERE.....	640
<i>di Valeria Tevere</i>	
LE POLITICHE URBANE DI GENERE COME STRUMENTO EFFICACE DI GENDER MAINSTREAMING .....	657
<i>di Giada Storti</i>	
GENDER DIVERSITY E L. 120 DEL 2011: LE NUOVE “CAPITANE D’INDUSTRIA”? .....	671
<i>di Eva Desana</i>	
GENDER EQUALITY OVVERO L’EGEMONIA DEL DISCORSO SULLA CONCILIAZIONE NEGLI ANNI DELLA GRANDE CRISI .....	683
<i>di Fatima Farina e Alessandra Vincenti</i>	
LA RISPOSTA ISTITUZIONALE AL FENOMENO DELLA VIOLENZA CONTRO LE DONNE NELLA PROSPETTIVA GIURIDICA: VERSO L’ADOZIONE DI UN TRATTATO INTERNAZIONALE TRA DIMENSIONE SIMBOLICA E SIMULTANEITÀ DEI SISTEMI DI OPPRESSIONE .....	704
<i>di Paola Degani</i>	
“ALLORA LUI RICOMINCIA”. INTERPRETAZIONI, TRADUZIONI E TRAIETTORIE DELLE DONNE VITTIME DI VIOLENZA NELLA COMPETENZA DELLE OPERATRICI LEGALI DI UN CENTRO ANTIVIOLENZA.....	719
<i>di Laura Lucia Parolin</i>	
<b>RAPPRESENTAZIONI PUBBLICHE E MOVIMENTI SOCIALI.....</b>	<b>736</b>
IL FRAGILE DIBATTITO ITALIANO FRA GENDER E GENERE:	
UN’ANALISI EPISTEMOLOGICA, TRA SENSO COMUNE E SENSO SCIENTIFICO .....	737
<i>di Mirco Costacurta e Gianpiero Turchi</i>	
LA CAMPAGNA CONTRO IL GENDER: STRUMENTO UTILE PER CHI VUOLE TRASFORMARE LA SCUOLA PUBBLICA.....	749
<i>di Antonia Romano</i>	
OLTRE I GENERI. LE SCIENZE SOCIALI TRA ASTERISCHI E RISCHI IDEOLOGICI .....	763
<i>di Ilaria Marotta e Salvatore Monaco</i>	
PAROLE E MOVIMENTI SOCIALI: IL RUOLO DEI FORESTIERISMI “QUEER” E “GENDER” NEL CONTESTO ITALIANO.....	776
<i>di Elisa Virgili</i>	

LA POLITICA IDENTITARIA DELL'ATTIVISMO ANTI-GENDER: UN'IPOTESI MICRO-ANALITICA.....	792
<i>di Massimo Prearo</i>	
QUEERING BANDITISM: UNA NARRAZIONE POSSIBILE PER I MOVIMENTI? .....	805
<i>di Matilde Accurso Liotta</i>	
IL MOVIMENTO FEMMINISTA E LE SUE PRATICHE. PER UN'EPISTEMOLOGIA DELLO SCARTO E DELLA RESISTENZA .....	820
<i>di Leda Bubola</i>	
FEMMINISMO E GIOVANI GENERAZIONI: A CHE PUNTO SIAMO? .....	832
<i>di Federcica Bastiani, Michele Grassi e Patrizia Romito</i>	
GENERE, MEDIA E POLITICA. LA RIDEFINIZIONE DELLO SPAZIO PUBBLICO .....	841
<i>di Marinella Belluati</i>	
LA RIVOLUZIONE DELLE DONNE IN ROJAVA – UN NUOVO MODELLO SOCIALE IN MEDIO-ORIENTE .....	857
<i>di Nathalie Colasanti e Marco Meneguzzo</i>	
ELENCO AUTORI/AUTRICI .....	873

## IL MENTORING COME STRUMENTO DI DE-COSTRUZIONE DELLE STRUTTURE DI GENERE RIPRODOTTE NELL'UNIVERSITA' E NELLA RICERCA\*

Ilenia Picardi, Maria Carmela Agodi

Questo contributo avanza la proposta di uno schema di *mentoring* trasformativo, pensato per l'università italiana. La proposta scaturisce da un'indagine sul campo che ha affiancato la sperimentazione di un programma pilota di *mentoring*<sup>1</sup>, il primo *women only* realizzato in un ateneo italiano. Tale indagine ha consentito di rilevare, in relazione al contesto universitario italiano<sup>2</sup>, alcuni dei processi attraverso cui si riproducono le disuguaglianze di genere nell'università e nella ricerca e che sintetizzano un'ampia fenomenologia, variamente documentata nelle interviste biografiche alle partecipanti al programma.

Negli ultimi quarant'anni le istituzioni scientifiche occidentali sono state coinvolte nell'attuazione di numerosi programmi volti ad affrontare lo squilibrio di genere che, come ampiamente attestato nella letteratura sul tema, ancora caratterizza l'accademia e la ricerca [European Commission, 2012, 2015]. Gli interventi attuati nell'ambito di questi programmi sono stati classificati in tre principali categorie a seconda dell'obiettivo perseguito e dell'approccio adottato [Schiebinger 1999; 2008, 2014; Schiebinger, Schraudner, 2011]. Un primo approccio caratterizza le iniziative che hanno come fine prioritario la crescita del numero di donne nelle carriere e nei ruoli di *leadership* scientifica e di governo delle strutture accademiche. Un secondo approccio, che si presenta originariamente come superamento del primo, si concentra, piuttosto, sulle strutture organizzative e sulle istituzioni, promuovendo politiche per la parità di genere attraverso la modifica dei sistemi normativi e di regolazione delle organizzazioni accademiche e di ricerca. Il terzo approccio, centrato invece sulla conoscenza scientifica, si propone di introdurre la dimensione di genere nei contenuti stessi della scienza, mettendone in questione il presunto carattere neutro, quando di fatto essa è stata storicamente a dominanza maschile [European Commission, 2013].

Particolarmente diffuso nelle organizzazioni del Nord d'Europa, degli Stati Uniti e in Australia il *mentoring* è stato proposto prioritariamente come pratica per il trasferimento di conoscenza delle dinamiche organizzative tra persone con maggiore esperienza (mentori) e persone con minore esperienza (*mentee*), finalizzata a favorire i percorsi di crescita e lo sviluppo delle capacità personali e, quindi, all'aumento del numero di donne nelle posizioni più elevate del percorso accademico.

---

\* Il presente contributo è frutto di un lavoro comune. Ove lo si ritenga rilevante, tuttavia, sono da attribuirsi a Ilenia Picardi i paragrafi 1 e 1.2; a Maria Carmela Agodi i paragrafi 2, 2.1 e 2.2..

<sup>1</sup> La proposta è sostenuta dai risultati della sperimentazione del programma pilota realizzato nell'ambito del progetto GENOVATE@UNINA, finanziato dalla Commissione Europea entro la linea di ricerca *Science in Society* del Settimo Programma Quadro. La ricerca sui *gendering processes*, i cui risultati costituiscono la base empirica che sostiene la proposta, è invece frutto del lavoro di indagine delle due autrici.

<sup>2</sup> Il contesto d'indagine è quello dell'Ateneo in cui il programma pilota è stato implementato, ma la generalizzabilità al contesto italiano dei risultati d'indagine è corroborata dal confronto con le evidenze provenienti dai gruppi di ricerca italiani che hanno partecipato ai c.d. *Sister Projects*, progetti europei finanziati col medesimo bando del FP7.



Questa circostanza, insieme alla centratura sull'individuo della relazione di *mentoring*, ha fatto sì che questo tipo di intervento fosse classificato nella prima categoria di approcci, quelli focalizzati sulle donne e sulla valorizzazione delle loro potenzialità individuali.

La letteratura mostra in realtà che al *mentoring* è possibile attribuire una molteplicità di utilizzi e scopi tale da giustificare, per riferirsi alla gamma di sue forme potenziali, il concetto di *mentoring continuum*. Queste vanno dalla forma più tradizionale, volta al trasferimento di competenze finalizzate alla progressione di carriera (*instrumental mentoring*), a una visione più ampia, capace di attivare meccanismi di sviluppo critico e percorsi di carriera autonomi e consapevoli (*developmental mentoring*). Per superare la contrapposizione tra una concezione del *mentoring* come supporto individuale - obiettivo a breve termine - e quella che vi incorpora un progetto di trasformazione delle istituzioni - obiettivo a lungo termine [Cockburn, 1989, 1991], Jennifer De Vries [2011] ha introdotto un "approccio bifocale" al *mentoring*, volto a sostenere contemporaneamente i due obiettivi. Il *mentoring continuum* è stato così esteso, introducendo la dimensione della consapevolezza di genere (*gender awareness*) come nuova chiave interpretativa della relazione di *mentoring*, come leva di cambiamento delle istituzioni accademiche, nella direzione della parità di genere (*transformative mentoring*).

Grazie a questa riconcettualizzazione del *mentoring continuum*, i programmi di *mentoring* entrano a pieno titolo anche nella categoria dei progetti di *gender equality* orientati al cambiamento organizzativo e istituzionale<sup>3</sup>.

Il tema della potenzialità trasformativa dei programmi di *mentoring* è particolarmente rilevante nell'accademia italiana dove, come già ricordato, non esistendo una tradizione consolidata del *mentoring*, solo negli ultimi anni, a partire dal 2015, grazie alle iniziative promosse da alcuni progetti di ricerca-azione europei orientati al raggiungimento della parità di genere nell'università e nella ricerca (GARCIA<sup>4</sup>; GENOVATE, TRIGGER), ne sono state sperimentate alcune forme.

L'applicazione del *mentoring* nel contesto accademico nazionale, tuttavia, se non opportunamente contestualizzata, rischia di ridursi all'importazione di modelli che, da un lato, non rispondono alla cultura e alle condizioni istituzionali nazionali e, dall'altro, non sono allineati con i risultati più recenti della riflessione scientifica sulle condizioni di percorribilità e sostenibilità del mutamento perseguito e possono invece risolversi in nuovi rituali nei quali l'intento originario finisce per andare perduto<sup>5</sup>.

## 1. Il progetto pilota di *mentoring* GENOVATE@UNINA

Lo schema del programma pilota sperimentato nell'Università di Napoli Federico II è stato progettato, ispirandosi al programma *Through the Glass Ceiling* dell'Università di

---

<sup>3</sup> I tre approcci alla *gender equality*, infatti, non si escludono l'un l'altro, ma sono, al contrario, tanto più efficaci quanto più li si utilizza sinergicamente [Schiebinger, 2008, 14; 2011; O Grada et al., 2015].

<sup>4</sup> Si veda a tal proposito Adam et al. [2016]

<sup>5</sup> Si tratta di questioni complesse e di equilibri difficili da sostenere. La perdita di vista della stessa dimensione di genere, come costitutiva della regolazione organizzativa e istituzionale, è uno dei rischi contro cui mette in guardia De Vries (2010), a proposito dei programmi *women only*, in generale, e di quelli centrati sul *mentoring*, in particolare, pur sottolineando comunque le forti potenzialità trasformative di questi ultimi.

Cork [O Grada, Ni Laore, Boylan et al., 2012] in collaborazione con l'University College Cork. La sua adattabilità al diverso contesto è stata sondata attraverso un'analisi preliminare dei modelli proposti dalla letteratura sul *mentoring* nell'accademia, contestualizzata in riferimento alla struttura istituzionale e organizzativa degli atenei italiani ed alle trasformazioni in corso nei meccanismi di reclutamento e di carriera [Agodi, Picardi, 2016, 144-147]. Tale analisi, teorica e qualitativa, è stata integrata, a livello locale, con un'analisi *gender-sensitive* delle carriere accademiche nell'Ateneo fridericiano, sviluppata anch'essa nell'ambito del progetto GENOVATE e confluita nella stesura del primo Bilancio di Genere dell'Ateneo [Liccardo et al., 2016]. Sulla base di questi dati, la fase che si colloca tra il conseguimento del Dottorato di ricerca e l'assunzione nel ruolo di ricercatore risulta quella in cui per prima si manifesta con evidenza la specificità del percorso delle donne rispetto a quello dei colleghi maschi. Si è scelto dunque di utilizzare il programma pilota di *mentoring* GENOVATE@UNINA per dare supporto alle giovani donne in questa fase del percorso accademico<sup>6</sup>.

Il modello era basato sullo schema classico della relazione diadica di *mentoring* (tra una persona più esperta, mentore, e una meno esperta, *mentee*, di cui la prima assume la guida), declinato esclusivamente al femminile, in linea con i consolidati modelli *women only* sperimentati in Europa.

Come destinatarie del programma si era stabilito di selezionare, per il ruolo di *mentee*, dottorande, assegniste di ricerca, ricercatrici a tempo determinato; per il ruolo di mentori, professoresse associate e ordinarie. Il programma era aperto a tutte le aree disciplinari dell'Ateneo. Le partecipanti facevano riferimento agli ambiti delle scienze matematiche, fisiche e naturali; delle scienze bio-mediche; dell'ingegneria; delle scienze umane, economiche e sociali.

Il programma è stato lanciato all'inizio dell'anno accademico 2014-2015. Una prima fase di avvio è stata dedicata alla promozione in ateneo dell'iniziativa, al reclutamento, alla formazione delle partecipanti (realizzata mediante l'organizzazione di workshop e la redazione di un manuale per mentori e *mentee*). Si è quindi proceduto all'affiancamento di una mentore a ciascuna *mentee* (*matching*), sulla base di una rilevazione *ad hoc* delle necessità delle *mentee*, da una parte, delle competenze messe a disposizione dalle mentori, dell'altra. Gli incontri di *mentoring* sono iniziati nel mese di gennaio 2015. Gestiti in autonomia dalle singole coppie mentori-*mentee*, con il suggerimento di realizzare un incontro ogni due mesi per la durata di un anno, gli incontri sono stati accompagnati da attività seminariali e da un programma di monitoraggio poco intrusivo<sup>7</sup>.

Il programma ha coinvolto 20 coppie mentori-*mentee* afferenti a diversi settori disciplinari: 11 coppie di discipline tecno-scientifiche, ingegneristiche e matematiche (STEM) e 9 di discipline umanistiche e sociali (HSS), includendo, tra le mentori, anche due professoresse di altri atenei (uno dei quali non italiano) e, tra le mentee, due

---

<sup>6</sup> Alle stesse conclusioni è giunta l'analisi preliminare condotta, per il contesto italiano, nell'ambito del progetto GARCIA che ha portato anche il GEP dell'Università di Trento a focalizzarsi sulle ricercatrici precarie (Bozzon et al., 2016).

<sup>7</sup> Il monitoraggio è consistito nella periodica richiesta alle partecipanti di informazioni sulla regolarità degli incontri e sull'andamento complessivo del programma. I dati raccolti attraverso l'indagine sul campo e il monitoraggio sono stati poi utilizzati per la valutazione del programma pilota, i cui esiti, di prossima pubblicazione, hanno contribuito al disegno dello schema di *mentoring* qui proposto.

ricercatrici afferenti a istituti di ricerca del CNR (una delle quali ha poi rinunciato) e una ricercatrice straniera in *visiting* presso l'ateneo partenopeo. Al momento dell'iscrizione al programma l'età media delle *mentee* era di circa 34 anni e tre avevano un figlio; in corrispondenza della fase conclusiva del programma, altre tre erano in stato di gravidanza.

### 1.1 L'analisi di genere delle carriere scientifiche

In questo contributo, si riportano i risultati della ricerca condotta sull'attuazione del programma pilota di *mentoring*, concepita come una pratica di ricerca riflessiva, attraverso la quale ricostruire processi che – grazie alle dinamiche relazionali innescate dal programma stesso – diventavano oggetto di consapevolezza crescente, rendendosi accessibili alla rilevazione.

La prospettiva di ricerca adottata ha inteso il genere come una dimensione che rileva a diversi livelli nell'agire accademico: nelle relazioni interpersonali; nelle strutture organizzative; nella cultura, intesa sia nella sua dimensione simbolico-espressiva (significati) sia in quella normativa (regole e valori) [Acker, 1990, 1992]. I processi che ne producono e riproducono la rilevanza, si manifestano nelle interazioni situate, nelle pratiche sociali consolidate, incluse quelle linguistiche e discorsive, nelle regole formali e informali e nei valori che le orientano [Gherardi, Poggio, 2001]. In questo senso, il significato del genere come costitutivo di un ordine simbolico (e gerarchico) non è definito in maniera statica ma è il prodotto situato, culturale e storico, di pratiche che sono riprodotte e/o modificate nelle interazioni sociali, contribuendo a definirne il significato sociale [Gherardi, 1995].

La ricerca è stata condotta privilegiando una strumentazione metodologica di tipo qualitativo, sia per la costruzione della base empirica, realizzata mediante 40 interviste in profondità (20 *mentee*-20 mentori) e 3 focus group (2 focus group con le mentori, 1 con le *mentee*), sia per l'analisi, per la quale ci si è avvalsi del supporto del software NVivo.

Dalle testimonianze biografiche delle mentori e delle *mentee* emergono percezioni molto differenti dei percorsi di carriera, che tuttavia permettono di individuare una serie di aspetti legati alla specificità dell'esperienza delle donne nell'università e nella ricerca. Molte delle mentori intervistate hanno raggiunto il livello più elevato della carriera accademica, godono di reputazione e prestigio a livello nazionale e internazionale; alcune hanno rivestito anche ruoli di governo in ambito accademico. L'analisi delle interviste e dei focus group ha consentito, tuttavia, anche a partire dalla analisi retrospettiva dei loro percorsi, così come delle esperienze concrete e delle testimonianze di tutte le partecipanti al programma – diversamente posizionate nei contesti scientifico-disciplinari e nelle progressioni di carriera - di ricostruire pratiche e processi implicati nella produzione e riproduzione delle disuguaglianze di genere nelle istituzioni accademiche. Rilevate al livello individuale, tali pratiche e processi rinviano al livello organizzativo, strutturale, culturale (e quindi, complessivamente, alla dimensione istituzionale) dell'università e della ricerca.

Tra quelli richiamati nelle testimonianze e nei focus group, distinguiamo, in particolare, quelli che intervengono a livello strutturale, riguardando, cioè, regole e risorse di funzionamento delle istituzioni accademiche:

- processi di strutturazione gerarchica, a dominanza maschile;

- processi di neutralizzazione delle donne che raggiungono posizione apicali nell'istituzione;
- processi di regolazione del reclutamento e della progressione di carriera, in cui merito e cooptazione sono inestricabilmente intrecciati e confusi<sup>8</sup>.

I processi di strutturazione gerarchica a dominanza maschile sono evocati, nei discorsi delle ricercatrici, soprattutto attraverso due dimensioni/aspetti:

- organizzazione dei ruoli gerarchica e resistente al cambiamento, con linee di autorità molto rigide soprattutto nella gestione delle strutture di ricerca (primi tra tutti i laboratori STEM);
- prevalenza di un modello di leadership connotato da stereotipi maschili, in cui l'attribuzione delle posizioni decisionali privilegia gli uomini, anche a parità di ruolo accademico e di competenze.

“Viviamo in un sistema che non dà nessuna autonomia... non solamente ai giovani. Io a 50 anni su certe cose non ho autonomia [...] è una questione di fossilizzazione della nostra realtà accademica.” [M20]

“[...] che in 800 anni di storia, una sola volta una donna fa il preside di Facoltà, mi pare una cosa vergognosa.” [M3]

“Un collega uomo, con le stesse capacità di una donna occupa un livello più alto. È qua che io vedo la differenza [...] l'ho visto in tante situazioni... Laddove [ci] si deve sedere al tavolo del comando, allora si dice: Sì, è tanto brava, ma...” [M6]

I processi che abbiamo definito di neutralizzazione delle donne che rivestono posizioni di vertice si manifestano secondo quattro principali dimensioni/aspetti:

- trasformazione, nel discorso prevalente, del raggiungimento di posizioni apicali da parte delle poche donne che vi accedono, in evidenza di una eguaglianza di fatto raggiunta, che non ha dunque bisogno di essere ulteriormente cercata e perseguita: con effetti contro-intuitivi sulla maggioranza delle altre;
- difficoltà di veder riconosciute le proprie posizioni e i propri punti di vista in organismi decisionali dove le presenze maschili sono dominanti;
- esclusione dalle reti relazionali attraverso cui si costruiscono le alleanze accademiche e di ricerca;
- scarsa disponibilità, per le posizioni apicali, di modelli di ruolo cui riferirsi, che non siano maschili.

“A volte non ti ascoltano perché sei donna [...]. Se dall'altra parte c'è qualcuno che è in sintonia con te, riesci a fare delle cose, altrimenti no. O meglio, puoi riuscirci, ma con grande fatica. È questa la questione: faticare enormemente per ottenere qualsiasi cosa.” [M14]

---

<sup>8</sup> In questa tipologia di processi ricadono anche le pratiche di genere identificate dal progetto GARCIA nell'uso dei criteri del merito e dell'eccellenza: la persistenza di stereotipi di genere nel modello ideale di “accademico”; la connotazione di genere del criterio della mobilità internazionale; il ricorso alle reti informali (prevalentemente maschili) per il reclutamento e la selezione dei postdoc; la preferenza per i candidati interni per le posizioni di ricercatore.

“Quando un uomo si guarda intorno vede soltanto uomini, le donne non le vede proprio ... perché ce ne sono poche. [...] Non serve essere l’unica, perché essere l’unica non significa spezzare le reti. Se le donne non possono fare rete o essere nodi di queste reti... è ovvio che verranno sempre penalizzate...” [M3]

“Non posso dire di avere subito qualche forma di discriminazione rispetto ai colleghi uomini; però posso testimoniare che una serie di elementi del vissuto femminile rendono molto meno pacifico vivere ruoli vincenti.” [M1]

L’ambivalenza, tra logica della cooptazione e logica del merito – declinata negli anni più recenti in termini di eccellenza - nei processi di regolazione del reclutamento e della progressione di carriera, si esprime, nelle interviste, secondo due dimensioni/aspetti principali:

- attribuzione delle posizioni, anche a parità di curricula e competenze, a coloro che entrano di preferenza nelle reti accademiche a dominanza maschile e, quindi, a uomini;
- esistenza di un “moltiplicatore di genere” per il riconoscimento di autorevolezza scientifica, per cui alle donne è chiesto sempre molto di più che agli uomini.

“Noi parliamo di un sistema trasparente, un sistema basato sulla meritocrazia, sul merito... Il sistema inglese è un sistema, diciamo, che al 70% si basa sul merito, ... cioè, come nel sistema italiano, un po’ conta se conosci, non conosci... però un po’ meno... cioè, ce la puoi fare anche con i tuoi meriti... il sistema italiano mi sembra un sistema dove essere conosciuto, avere qualcuno che ti appoggia, è molto più importante...” [M2]

“Ho sempre pensato di dover essere molto, molto più brava dei miei colleghi maschi. Devo sempre dimostrare di più degli altri [...], che sono sufficientemente scaltra anche da un punto di vista politico. Questa è una cosa che non sopporto.” [M12]

Altri processi di produzione delle diseguglianze di genere si manifestano a livello dell’organizzazione del lavoro accademico e di ricerca: strutturano il tempo e lo spazio del campo accademico<sup>9</sup>. I tempi della ricerca hanno un impatto differenziale sui due generi, che a loro volta sono segregati in senso verticale e orizzontale all’interno del campo, in una divisione del lavoro che riproduce diseguglianze svalutando aree e posizioni cui le donne accedono più numerose.

Dalle narrazioni delle ricercatrici senior emergono in maniera dirimpante gli effetti della mancata definizione di confini tra il tempo della ricerca – inteso anche come tempo di una passione inglobante - e il tempo della vita. Il tempo della ricerca ha finito spesso per colonizzare i vissuti e le altre dimensioni temporali, inghiottendo la multidimensionalità dei futuri possibili in un unico spazio-tempo.

“[...] Il fatto di non aver avuto figli un po’ mi dispiace... [...] non l’ho mai capito se è stata una scelta o se è stata in realtà un effetto [...] Ho la sensazione che in anni importanti della mia vita abbia perso un po’ di vista la cura della mia

---

<sup>9</sup> L’uso del concetto di “campo” rinvia a Bourdieu (1984)

vita privata, [...] lo vivo con tranquillità e serenità però non sono convinta che sia stata una scelta [...] Tenere molto ferma la posizione dal punto di vista professionale mi ha un po' distratto rispetto al mio mondo più complessivo.” [M12]

“Non ho figli... me ne sono dimenticata... ho perso il momento. Nella mia generazione, c'è [...] una percentuale alta di donne che non hanno figli, semplicemente perché non ci hanno pensato, nel senso che rimandi, rimandi, rimandi e ti scordi [...] Ci sono molte donne che non si sono poste il problema... Se lo sono poste, e io con loro, dopo i 40 anni. Allora ci sono quelle che vabbè, dopo i 40 anni, i figli non li fai, pazienza, non è venuto, etc. Ci stanno quelle per cui è diventato un problema serio... che è diventato un cruccio, insomma... Sta di fatto che, nella mia generazione, di scienziate senza figli ce ne stanno veramente tante...” [M6]

I ritmi accelerati di un tempo presente che diventa denso di impegni da adempiere e scadenze da rispettare, in cui la quotidianità è assorbita dal lavoro universitario in modo totalizzante, hanno un impatto differenziale, rispetto ai loro coetanei, anche sulle giovani ricercatrici. Esse sembrano tuttavia vivere in una sorta di “presente esteso”, la cui durata si estende, cioè, per il tempo richiesto dal compimento di azioni già intraprese e che si conclude con il portarle al termine (può coincidere con l'arco di tempo necessario a conseguire il Dottorato; o con quello dell'assegnio di ricerca; o con la conclusione del contratto di ricercatore a tempo determinato). Quella che appare come una visione a corto raggio può essere interpretata come il risultato di una strategia - utilizzata quasi sistematicamente dalle ricercatrici junior - che consiste nel concentrare attenzione ed energie entro l'orizzonte di un presente che viene dilatato secondo necessità [Nowotny, 1994; Leccardi, 2009], allontanando l'idea del futuro a lungo termine - con le sue potenziali cesure nel tempo biografico, connesse soprattutto a una possibile maternità. Quelle cesure sono rinviate a un tempo indefinito e non progettato o, alternativamente, negate come tali e “incastonate” dentro un tempo relativamente protetto, che possa contenere e sostenere quello della gravidanza e del primissimo accudimento.

Il confronto tra le diverse coorti e le diverse generazioni consente di far emergere l'effetto protettivo che può assumere la strategia di focalizzazione sul presente esteso. Essa salvaguarda, almeno potenzialmente, spazi e momenti di riflessività, scanditi dal raggiungimento delle tappe che delimitano i confini del presente. Tali interstizi offrono la possibilità di interrogarsi sul proprio futuro, scegliendo almeno la prossima tappa e la sua collocazione nel multidimensionale spazio-tempo della vita (la stabilizzazione di una relazione affettiva; la definizione di un luogo come la propria sede di elezione; un figlio cui dedicare tempo tolto alla ricerca almeno fino al compimento del primo anno di vita). Le nostre *mentee* mostrano di sapere trovare questi spazi e momenti di riflessività. Il protrarsi della precarietà rende tuttavia questa strategia particolarmente onerosa, in termini di sostenibilità degli equilibri tra i diversi ordinamenti temporali con cui devono destreggiarsi, nella competizione tra esse e i loro coetanei maschi.

“Il mio orologio biologico ormai si è rotto, non so che lavoro farò da qui a 4 mesi, quindi di certo la maternità è una cosa che in questo momento non riesco a immaginare. Di sicuro sarebbe impossibile avere un figlio finché resto all'università e ci resto precaria, questo è poco ma sicuro.” [R10]

I mutamenti in corso nell'accademia danno adito a significativi dubbi sul fatto che tale strategia di dilazione riesca a funzionare come risorsa collettiva, senza una riflessione condivisa sugli effetti dei cambiamenti in corso nell'università e sui diversi "regimi temporali" che essi di fatto introducono. Le nuove strutture delle carriere, in cui la precarietà delle fasi iniziali è stata accentuata, le prerogative delle posizioni di ruolo sono condizionate e sancite dai cicli della valutazione periodica, la scansione temporale del lavoro di ricerca è sempre più pervasivamente formalizzata, per progetti, e definita dall'esterno, dai bandi e dalle loro scadenze, danno il senso della ri-modulazione dei tempi della vita accademica e dei percorsi individuali al suo interno. Guardare al configurarsi delle traiettorie individuali, al variare della regolazione di quelli che possono essere definiti "meccanismi generatori di strutture temporali" [Felt, 2017], consente di osservare anche la configurazione dello spazio-tempo nel quale le biografie individuali vengono "curvate" [Adam, 2013].

Sul livello culturale, i processi di stutturazione delle diseguaglianze di genere rinviano alla definizione di un modello di ruolo, per chi ricopre posizioni apicali nella gerarchia accademica, che si presenta pubblicamente come non caratterizzato in termini sessuali e/o di genere, ma che è di fatto tipicamente e stereotipicamente maschile. A questo si accompagnano processi di stereotipizzazione di genere che ribaltano sulle ricercatrici la divisione sociale del lavoro tra i generi e le forme culturali della sua legittimazione; a questi processi fa da sub-struttura [Acker, 1990, 1992] la negazione della rilevanza della dimensione di genere nell'università e nella ricerca scientifica.

Nei discorsi delle ricercatrici, ricorrono: la caratterizzazione stereotipicamente maschile della leadership scientifica; la diffusione di un linguaggio mascolino (e maschilista) negli ambienti in cui prevale la presenza maschile; la concettualizzazione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro come problema esclusivamente femminile; l'estensione delle aspettative di cura, nei confronti delle donne, alle relazioni e ai contesti lavorativi; la stigmatizzazione dell'ambizione femminile quando questa si manifesta in maniera aperta.

Le ambivalenze che questa situazione genera, in un ambiente che tiene sottotraccia ma non espunge la dimensione sessuata delle relazioni interpersonali, si manifestano nella difficoltà a vivere serenamente la propria femminilità e/o nella sua trasformazione, più o meno consapevole, in risorsa da giocare.

"Originariamente il mio modello di ruolo era maschile. La consapevolezza di una differenza di genere è arrivata dopo una serie di esperienze, riflettendo sulle quali ho compreso, retrospettivamente, che il modello che avevo inteso come neutro, di fatto era maschile." [M1]

"Non ho avuto alcun problema per il fatto di essere donna... assolutamente... però è innegabile che nella carriera di una donna ci siano delle cose di cui tener conto inevitabilmente... la gestione dei figli, della casa... sicuramente... è stato più pesante per me che per mio marito." [M17]

Infine, la negazione della rilevanza della dimensione di genere nella scienza si esprime, nei discorsi delle mentori e delle *mentee*, secondo tre dimensioni/aspetti: l'interpretazione degli ostacoli incontrati dalle donne nel loro percorso di carriera come problemi personali piuttosto che come ostacoli strutturali; la dimensione "disciplinare" della *gender blindness*, cioè la differenza manifesta tra ricercatrici STEM e SSH; la dimensione temporale della *gender blindness*, che rende lenta e tardiva l'acquisizione della consapevolezza di genere nella scienza e nella vita accademica.

Dall'analisi retrospettiva delle biografie delle mentori, così come dal confronto tra le posizioni assunte rispettivamente da mentori e *mentee*, appare chiaramente che molto spesso l'acquisizione di consapevolezza della dimensione di genere e della rilevanza che essa assume nello strutturare i percorsi di carriera delle donne nell'accademia, matura nelle fasi più avanzate del loro percorso, aumentando lentamente con il procedere degli anni, mentre è quasi del tutto assente durante il dottorato. Negli anni di studio e di formazione alla ricerca, generalmente, le donne sono propense a ritenere che la scienza sia neutrale, dal punto di vista del genere, e che ci sia una sostanziale parità di genere nella ricerca e nell'università. Il punto di vista cambia, anche se in modo molto variabile, con l'avanzare degli anni e del percorso di carriera. Mentre da una parte si sviluppa una maggiore consapevolezza sui meccanismi che producono opportunità e risultati differenziali nell'accademia, dall'altra, aumentando l'età, si riduce la salienza delle difficoltà di conciliazione tra vita privata e lavorativa, ma si fanno più acute le differenze tra chi ha comunque compiti di cura e chi no e si rilevano con maggiore distacco e lucidità, le caratteristiche intrinseche di un sistema accademico che, nelle sue pratiche, reitera stereotipi e riproduce disuguaglianze. La mancanza di comunicazione su questa esperienza, tra ricercatrici appartenenti a coorti e generazioni differenti, è un meccanismo ulteriore che riproduce questo percorso di apprendimento e lenta presa di coscienza di coorte in coorte e di generazione in generazione, senza che ciascuna possa imparare dal confronto con chi l'ha preceduta nell'analogo percorso a ostacoli.

La *gender blindness*, oltre a essere influenzata dalla dimensione diacronica dell'esperienza biografica e di lavoro, è sensibilmente variabile anche in relazione all'epistemologia "spontanea" [Althusser, 2000] prevalente nell'ambito disciplinare di riferimento, rivelando di essere decisamente più marcata nei settori scientifico-ingegneristici (STEM) rispetto a quelli delle Scienze umane e sociali (HSS). Anche in questo caso, la mancanza di occasioni di confronto tra esperienze e vissuti di ricercatrici che lavorano in ambiti disciplinari diversi, anche se contigui, riproduce epistemologie "spontanee" e, in alcuni casi, diffidenze e stereotipizzazioni reciproche.

"È chiaro che un uomo e una donna ragionano in maniera diversa, ed hanno attitudini diverse ma il metodo scientifico è uno. Quindi il metodo scientifico deve essere seguito in eguale maniera da uomini e donne; che poi il cervello possa elaborare in una maniera, che ne so, più applicativa in un caso, elaborare in un modo diverso nell'altro, ma in queste speculazioni è veramente difficile creare le categorie." [M2]

"Non penso che ci sia differenza nel modo di fare ricerca di una donna e di un uomo. C'è un metodo scientifico che secondo me esula dal sesso. La ricerca scientifica si può fare solo in un modo secondo me, cioè utilizzando il metodo scientifico, il rigore scientifico[...] C'è una gestione diversa delle situazioni da laboratorio, certamente; però, non è un fatto di genere come affrontare la ricerca." [R17]

La rilevanza e la effettività di questi processi non sono percepite da tutte le donne intervistate che mostrano, in realtà, sensibilità e percezioni molto eterogenee rispetto alla questione di genere.

L'analisi condotta ha evidenziato non solo posizioni molto diverse, talvolta contrastanti, rispetto alla rilevanza della dimensione di genere nell'università e nella ricerca, ma



anche numerose contraddizioni, ambivalenze e stereotipi sulle donne (e sulle difficoltà delle donne) nella scienza. L'ambivalenza, soprattutto, risulta pervasiva.

Molte tra le mentori e *mentee* intervistate tendono a ricondurre le difficoltà di genere quasi esclusivamente al tema della conciliazione del lavoro con la sfera privata, in particolare con le cure familiari – a una questione, cioè, considerata di per sé estranea al contesto vero e proprio della realtà accademica e al suo funzionamento.

La retorica diffusa sull'universalismo della scienza, e le pratiche discorsive che la sostengono, rendono d'altra parte pressoché invisibili (Diehl et al., 2016) i processi di riproduzione delle disuguaglianze di genere, che rimangono non verbalizzati.

La creazione di uno spazio protetto reso possibile dal programma pilota e le caratteristiche del modello di *mentoring* sperimentale, improntato nel suo disegno a una chiara consapevolezza della rilevanza della dimensione di genere e della sua non riducibilità a una questione di numeri (schema *women only*, transdisciplinare, ecc.), hanno di fatto reso possibile che processi e meccanismi sino a poco tempo prima silenziati venissero verbalizzati e chiamati per nome, rendendo visibile il carattere collettivo delle sfide con cui si confrontano le donne nei percorsi accademici e di ricerca.

## 2. Il nuovo schema di *mentoring*: uno strumento per de-costruire la disuguaglianza di genere nell'accademia

Gli elementi che caratterizzano il modello di *mentoring* che si propone come pratica di genere positiva per l'Università italiana sono stati disegnati con l'intento di far emergere, de-costruire e contrastare i meccanismi di produzione e riproduzione delle strutture di genere che creano disuguaglianza nell'accademia e nella ricerca<sup>10</sup>.

Più precisamente, il modello si propone di innalzare le opportunità di accesso e di progressione nelle carriere accademiche anche mediante la diffusione della consapevolezza dei *gendering processes* attraverso cui si producono i processi di differenziazione, segregazione e scansione temporale dei curricula per genere e l'elaborazione collettiva di strategie trasformative delle istituzioni accademiche, orientate al perseguimento della parità di genere.

Lo schema proposto è caratterizzato dai seguenti elementi:

- Modello: combinazione *traditional/peer*
  - *One- to- one mentoring (matching per attribuzione)*
  - *One- to- many mentoring (matching per elezione)*
  - Valorizzazione dei *network (mentee, mentori)*
  - Inizialmente *women only*, che in modo graduale e attraverso un percorso flessibile, evolve verso un modello *gender-aware* inclusivo
- Affiancamento: transdisciplinare
- Durata: 2-3 anni
- Formazione sul *mentoring*: per mentori e *mentee*
- Programmazione di attività sui diversi livelli della dimensione di genere e i *gendering processes* nell'accademia (per mentori e *mentee*)

---

<sup>10</sup> I *gendering processes* emersi dalla ricerca non rappresentano certo un elenco esaustivo delle barriere incontrate dalle donne nel loro percorso di carriera; sono, piuttosto, il risultato di una prima ricognizione sulle principali difficoltà percepite, direttamente o indirettamente, dalle intervistate

- Strumenti di supporto e monitoraggio alle relazioni di *mentoring* (diario di bordo, schede per gli incontri, potenziamento risorse, ecc.).

Le potenzialità trasformative di questo schema di *mentoring* sono subordinate al verificarsi di condizioni che ne favoriscano la sostenibilità nel contesto di attuazione, prima tra tutte il sostegno concreto da parte degli organi di governo dell'ateneo e la sua integrazione nei processi di valutazione del sistema universitario che valorizzino sia la sua attuazione, a livello istituzionale (ad es. segnalando come obiettivo strategico prioritario la parità di genere nelle carriere, nel piano delle performance di ateneo), sia la partecipazione al programma da parte di mentori e *mentee*, a livello individuale (ad es., con il riconoscimento di crediti per le dottorande e l'accreditabilità della partecipazione attiva al programma tra le attività riconosciute alle mentori).

### 2.1. Da uno schema *women only* a uno schema *gender-aware* inclusivo

I programmi di *mentoring women only* nascono con l'intento di contrastare le asimmetrie che caratterizzano le strutture accademiche e di ricerca. Il superamento della dicotomia strumentale/capacitante e l'inquadramento del *mentoring* in un progetto trasformativo dell'istituzione rappresentano una svolta nella direzione di una focalizzazione dell'intervento non più solo sulle donne in quanto tali, ma sull'organizzazione accademica nel suo complesso e sui *gendering processes* che la attraversano.

Fino a che i programmi coinvolgono come destinatarie esclusive delle azioni solo donne, il risultato che raggiungono è quello di aumentare la consapevolezza di genere di queste ultime, arruolando tra i colleghi maschi sostenitori istituzionali e alleati culturali di una causa che continua tuttavia ad essere intesa come prevalentemente femminile [De Vries, 2010, iv]. Un cambiamento che produca la ri-negoziazione e il superamento dei *gendering processes*, resi visibili dal programma, richiede invece spazi di riflessività condivisi e inclusivi, che coinvolgano la *agency* di tutti coloro che sono coinvolti nei processi organizzativi. Tale condizione non può realizzarsi senza coinvolgere direttamente nel programma tutte le parti, superando quindi la limitazione alle sole donne.

D'altra parte, il *mentoring women only* risponde, come si è sperimentato, all'obiettivo di creare spazi sicuri all'interno dei quali condividere esperienze e trovare modalità per rendere prima visibili e poi contrastare quelli che si palesano come ostacoli e barriere sul percorso di crescita scientifico e professionale delle donne.

Il modello che si è deciso di proporre per il contesto accademico italiano, recupera il significato relazionale della dimensione di genere, prendendo tuttavia atto della necessaria incrementalità del percorso che consente di tradurre la teoria in pratica trasformativa.

Un percorso che parta dalla consapevolezza della sub-struttura di genere sottesa ai processi regolativi del funzionamento dell'accademia e della ricerca non può realizzarsi coinvolgendo soltanto una delle parti. Se "nominarle" [O Grada et al. 2015] significa riportare al livello di un discorso aperto ciò che è rimasto implicito e tacitato – la negazione dell'identità di genere del soggetto epistemico - il passaggio successivo deve rimettere in gioco le diverse posizionalità che quella negazione produce, per consentirne una rinegoziazione. Si tratterà tuttavia di un processo che non potrà che procedere per

tappe, temperando la radicalità dei presupposti [Meyerson, 2000] per ottenere la incrementalità delle azioni e degli interventi.

Il programma di *mentoring* improntato a tale prospettiva si rivolge dunque a tutti coloro che in un Ateneo sono disponibili a iniziare un percorso di trasformazione collettivo, anche se con obiettivi, tempi e modalità di coinvolgimento diversi a seconda del posizionamento di ciascuno nella struttura universitaria e nella sua sub-struttura di genere. Il target del programma è dunque tutta l'istituzione che viene progressivamente coinvolta in un processo di trasformazione verso la parità di genere. E' l'istituzione che si avvantaggia complessivamente dei risultati del programma, in termini di valorizzazione delle competenze didattiche e scientifiche, di costruzione di capitale sociale, di diffusione di una cultura inclusiva di sostegno alle carriere.

Sulle fasi iniziali del percorso di ricercatrici e ricercatori che costituiscono l'anello più debole della carriera accademica e di ricerca, si gioca il futuro. È in queste fasi infatti che i *gendering processes* sono meno percepiti e, al tempo stesso, producono l'effetto più eclatante, con l'inversione dei rapporti numerici tra uomini e donne. Sulle mentori – e i mentori, volontari da selezionare in base alla loro disponibilità a un percorso di riflessività condiviso – si concentrano, d'altra parte, le maggiori aspettative di recupero di consapevolezza riguardo ai *gendering processes* e di trasformazione dell'organizzazione mediante la decostruzione di pratiche e meccanismi che ne riproducono gli effetti distorsivi della parità.

A tal fine, lo schema del modello proposto mette insieme elementi del *mentoring* tradizionale con elementi più innovativi come il *networking mentoring* e il *peer mentoring*, attribuendo a ciascun elemento uno specifico obiettivo di decostruzione di un meccanismo o di un processo di produzione di disuguaglianza.

## 2.2 La decostruzione dei *gendering processes* attraverso gli elementi del *mentoring*

Il *mentoring women-only* de-costruisce l'asimmetria di genere nell'accesso alla carriera accademica. I programmi di questo tipo sono nati storicamente proprio per contrastare le asimmetrie rilevate nel sostegno dato alle ricercatrici rispetto a quello dato ai loro colleghi maschi [Chandler, 1996], nei contesti in cui la cooptazione – come accadeva in Italia sino a qualche tempo fa – o il *mentoring* – diffuso soprattutto nei paesi anglosassoni - erano pratiche integrate nei percorsi di accesso alle carriere accademiche. Il *mentoring one-to-one* previsto dal modello propone l'affiancamento di mentore e *mentee*, in base a un *matching* realizzato tenendo conto degli obiettivi e delle domande di supporto, avanzate da parte delle *mentee*, e delle risorse – di esperienza, competenze (scientifiche, relazionali, ecc.) tempo - messe a disposizione dalle mentori. La durata programmata della relazione può variare dai due ai tre anni, a seconda delle necessità/opportunità di superamento dei confini del "presente esteso" di riferimento della *mentee*. Il ruolo della mentore è sostenerla nella definizione dei suoi obiettivi di carriera e nell'elaborazione di strategie per raggiungerli. In questo processo è necessaria – pena il fallimento del progetto trasformativo - la condivisione di una riflessione critica sui *gendering processes* che influenzano i percorsi accademici. La *mentee* vi contribuisce stimolando nella mentore un percorso di riflessività, che va a ritroso lungo la propria biografia accademica, ma viene anche bruscamente chiamato, in una sorta di *mentoring*

inverso [Marcinkus Murphy, 2012], a fare i conti con un presente in cui è profondamente cambiato lo status sociale del ricercatore accademico.

La reciprocità della relazione che ne deriva consente di contrastare la segregazione tra ricercatrici di età e fasi del percorso accademico diverse, la comunicazione tra le quali può invece innescare processi di accelerazione del riconoscimento dei *gendering processes* che - alcuni in maniera invariante, altri con declinazioni differenti - hanno operato nel loro percorso accademico. Questa comunicazione de-costruisce l'isolamento che, producendo solo *ex post* e nelle fasi avanzate della progressione di carriera la consapevolezza della rilevanza della dimensione di genere, in quello che appariva costruito come un processo universalistico e neutrale, crea l'illusione di imbattersi solo in prossimità dei traguardi più ambiti, nel c.d. "soffitto di cristallo". È così che questo può essere de-costruito come una pratica linguistica e discorsiva che riproduce l'effetto che sembra invece limitarsi a descrivere (Gherardi, Poggio, 2001).

Se il carattere *women only* del *mentoring* de-costruisce l'asimmetria dei rapporti di dominio legati alla dimensione di genere, il carattere trans-disciplinare del *matching* consente di decostruire l'asimmetria di potere, agita entro gli ambiti disciplinari, che si manifesta attraverso le gerarchie accademiche. E' una asimmetria che risente delle tensioni collegate ai mutamenti in atto nella regolazione del campo accademico, con modalità variabili all'interno dei vari campi disciplinari. Il *mentoring* classico è esso stesso una relazione asimmetrica in cui le differenze di ruolo possono essere giocate anche a svantaggio del soggetto più debole [Elmes & Smith, 2006]. La trans-disciplinarietà del *matching* tra mentori e *mentee* consente di sottrarre la relazione a queste tensioni, riducendo il possibile innesco di meccanismi del tipo del "doppio legame", in cui lo sviluppo e l'autonomia scientifica della *mentee* possono essere al tempo stesso, e in forma ambivalente, pretese e sanzionate. La relazione di *mentoring* giocata su di un terreno esterno all'ambito disciplinare di pertinenza favorisce una maggiore distanza dai contesti di azione consueti, consentendo uno sguardo più distaccato e una riflessività più libera dalle dinamiche in cui l'agire è routinariamente inserito, favorendo un dialogo, tra mentore e *mentee*, quanto più possibile scevro da interferenze legate alla condivisione del lavoro quotidiano e non sovrapponibile alla supervisione o al tutorato. Affiancare ricercatrici di settori disciplinari diversi e non afferenti allo stesso dipartimento, diminuisce il rischio di possibili conflitti di interesse che potrebbero sorgere nella relazione di *mentoring*, e favorisce l'interpretazione del *mentoring* come una "stanza tutta per se", ovvero uno spazio dedicato a se stesse per un confronto mirato ma, nello stesso tempo, confidenziale.

Il *mentoring one-to-one* mette insieme elementi del *mentoring* strumentale, finalizzato quindi allo sviluppo di carriera delle ricercatrici, con elementi di *developmental mentoring*, dando luogo, attraverso il confronto reciproco, a una crescita di consapevolezza della dimensione di genere nella ricerca, che consente di individuare e riconoscere ostacoli e condizionamenti già sperimentati nel proprio percorso o percepibili, dalla propria posizione, in quello futuro. Esso consente alla *mentee* di usufruire di uno sguardo esclusivo e privilegiato da parte della mentore, che attiva le risorse di cui dispone e le rende disponibili modellando a sua misura la relazione. Ma la tipologia di risorse attivabili dall'insieme delle mentori che partecipano al programma è molto più ampia di quella che ciascuna mentore può rendere disponibile. Un risultato che emerge dai focus group, inoltre, è che la questione di genere è un prisma attraverso il quale si rendono visibili una molteplicità di possibili modelli di ruolo alternativi alla

apparente monoliticità di quello che appare egemone (maschile/individualistico/competitivo/paternalistico), che costituiscono anch'essi una risorsa.

Per valorizzare tali risorse potenziali, nello schema proposto, si prevede dunque la possibilità per ogni *mentee* di rivolgersi, anche con il sostegno della propria mentore, ad altre ricercatrici senior della rete, identificate sulla base di specifiche esigenze, aspettative, aspirazioni e - perché no? - della propria curiosità intellettuale e umana. Questo *network mentoring* è attivato da ciascuna *mentee*, dando luogo a un *matching* di tipo elettivo. La conoscenza delle potenziali mentori di supporto sarà resa accessibile attraverso l'attivazione sul sito di ateneo di uno spazio dedicato, in cui sarà chiesto alle ricercatrici senior di condividere le informazioni che riterranno opportuno mettere a disposizione delle *mentee*, sia sotto forma di curricula che sotto forma di note biografiche. La *mentee* potrà quindi decidere di attivare più relazioni entro il *network*, a seconda delle risorse e delle esperienze (professionali, emotive, ecc.) delle ricercatrici senior cui ritiene di voler attingere. L'unica limitazione è data dal suggerimento di preferire, anche in questo caso, un *matching* transdisciplinare, per evitare potenziali tensioni e sovrapposizioni con le relazioni interne al proprio campo disciplinare.

Questo elemento ulteriore dello schema di *mentoring* consente di decostruire il processo di neutralizzazione della capacità trasformativa delle donne che raggiungono le posizioni di ruolo più avanzate, contrastando l'invisibilità di modelli alternativi a quello prevalente e favorendo il pluralismo di interpretazioni del ruolo tra le stesse donne.

Infine, si prevede la costituzione di gruppi di pari, tra ricercatrici junior e senior (*peer circles*), con l'obiettivo di favorire lo scambio e la condivisione di esperienze utili alla definizione di strategie comuni per superare ostacoli e barriere lungo il percorso e per rinegoziare collettivamente i *gendering processes*. La condivisione di problemi comuni, di sfide su cui confrontarsi insieme, può rendere più agevole sia l'emergere di una riflessività che a sua volta favorisce una maggiore capacità di decifrare le situazioni, sia l'attivazione di risorse collettive, che emergono come effetto della sinergia innescata dalla dinamica di gruppo.

L'intento è di decostruire così la segregazione disciplinare che, all'interno dello stesso Ateneo, frammenta le esperienze di una stessa coorte di ricercatrici in sottosistemi che non comunicano tra loro. Attraverso il confronto con le colleghe di altri ambiti disciplinari, diventa invece possibile percepire la specificità "locale" (e, quindi, la contingenza) dei meccanismi di genere che caratterizzano il proprio microcosmo. Consente, tra l'altro, di far emergere, attraverso il confronto tra ambiti disciplinari caratterizzati da una diversa composizione di genere, quanto giochi la segregazione orizzontale, tra le discipline ed entro le discipline, nella diversa declinazione dei processi che producono e riproducono le disegualianze di genere nell'accademia e nella ricerca.

### 3. Conclusioni

L'Università, come istituzione, sta attraversando processi di profonda trasformazione<sup>11</sup>, che, in Italia in particolare, stanno modificando, insieme ai meccanismi di reclutamento

---

<sup>11</sup> Inscritte in una dinamica complessiva di cambiamento globale dei meccanismi di regolazione della formazione universitaria e della ricerca scientifica, tali trasformazioni sono declinate entro un quadro normativo e di strutturazione di pratiche specifico per ogni contesto nazionale.

e progressione di carriera, anche le dinamiche relazionali che li sostenevano – comprese le forme di supporto, affiancamento e socializzazione anticipata delle coorti più giovani<sup>12</sup>. L' introduzione di forme di relazione interpersonale che inducano riflessività nell'agire accademico, facendo leva sulla dimensione di genere, può – ad avviso di chi scrive - aprire nuovi spazi di *agency*, per imprimere direzione consapevole e più inclusiva ai mutamenti in corso. In questa particolare congiuntura, il *mentoring* – che non è sinora istituzionalizzato in alcuna forma nell'università italiana, dove invece sono state tradizionalmente presenti forme diverse di cooptazione e sostegno nell'accesso e nella progressione di carriera - può trovare sia una base culturale sia le leve strutturali per valorizzare le sue potenzialità di relazione trasformativa.

In particolare, lo schema di *mentoring* che proponiamo è stato progettato come strumento capace di innescare la de-costruzione dei processi di strutturazione delle diseguaglianze di genere riprodotte nell'università e nella ricerca. L'auspicio è che tale de-costruzione possa contribuire a liberare nuove energie e risorse per la formazione critica e per la ricerca innovativa, favorendo l'apertura verso un più ampio e inclusivo ventaglio di risposte alle sfide cognitive e sociali che università e ricerca si trovano a dover fronteggiare.

## Bibliografia

Acker, J. [1990] "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender & Society*, June, 4: 139-158, doi: 10.1177/089124390004002002.

Acker, J. [1992] *Gendering organizational theory. Classics of organizational theory*, 463-472

Adam, B. [2013] *Timewatch: The Social Analysis of Time*, Cambridge, Polity Press

Adam, H., Vincke, C., & Dubois-Shi, F. [2016] *Gender-Sensitive Mentoring Programme in Academia: A Design Process*, Available at: [http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2016/10/GARCIA\\_working\\_papers\\_13.pdf](http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2016/10/GARCIA_working_papers_13.pdf)

Agodi, M. C., Picardi, I. [2017] "European and National Perspectives of gender inequalities in S&T. A reflexivity exercise on the Gender equality in S&T issue in FP7 funded programs: new challenges for Horizon 2020 projects", *Paper accepted for the ESA Conference*, RN33, Aug29th- Sept1st, Athens

Agodi, M. C., Picardi I. [2016] "Il *mentoring* come progetto trasformativo della struttura di genere dell'accademia: il programma pilota di GENOVATE@UNINA", *La camera blu*, 15, 136-170

---

<sup>12</sup> Ci si riferisce alla relazione di supervisione, durante il lavoro di tesi magistrale e dottorale, nonché alle forme di sostegno informale, da parte di chi ha una posizione consolidata nell'accademia, nei confronti di chi si trova in una posizione inferiore. Queste modalità di relazione sono venute perdendo legittimazione e sono state de-stabilizzate e rese sempre più ambivalenti dalla regolazione che ha reso più fragili le posizioni di accesso all'accademia e sempre più competitivo e individualizzato il percorso di carriera (Agodi, Picardi 2017).

- Althusser, L. [2000] *Filosofia e filosofia spontanea degli scienziati*, Milano, Unicopli
- Bozzon, R., Murgia, A., Poggio, B. (eds.) [2016] *Supporting Early careers Researchers Through Gender Action Plans: A Design and Methodological Toolkit*, GARCIA Working Paper n. 9, University of Trento
- Bourdieu, P. [1984] *Homo academicus*, Paris, Editions de Minuit
- Chandler, C. [1996] "Mentoring and women in academia: Reevaluating the traditional model", *NWSA Journal*, 8(3), 79-100.
- Cockburn, C. [1989] "Equal opportunities: The short and long agenda", *Industrial Relations Journal*, 20(3), 213-225.
- Cockburn, C. [1991] *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. ILR Press, New York.
- de Vries, J. [2010] *A Realistic agenda? Women only programs as strategic interventions for building gender equitable workplaces*, PhD thesis, Business School, University of Western Australia. Available at: [http://repository.uwa.edu.au:80/R/-?func=dbin-jump-full&object\\_id=13090&current\\_base=GEN01-INS01](http://repository.uwa.edu.au:80/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=13090&current_base=GEN01-INS01)
- de Vries, J. [2011] *Mentoring for change. A focus on mentors and their role in advancing gender equality*. Ed.: eument-net, Fribourg 2011, ISBN 978-2-9700611-2-0.
- Diehl, M. B. Dzubinsky L. M. [2016] "Making Visible the Invisible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers", *Human Resource Development Quarterly*, DOI: 10.1002/hrdq
- Elmes, M., Smith, C. [2006] "Power, Double Binds and Transcendence in the Mentoring Relation: A Transpersonal Perspective", *International Journal of Learning and Change*, 1, 4, DOI: 10.1504/IJLC.2006.013913
- European Commission [2012] *Structural Change in Research Institutions: Enhancing Excellence, Gender Equality and Efficiency in Research and Innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission [2013] *Gendered innovations. How gender analysis contributes to research*. Publications Office of the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-25982-1 Available at: <http://genderedinnovations.stanford.edu/Gendered%20Innovations.pdf>
- European Commission [2015] *She figures 2015, 2012, 2009, 2006, 2003 - Statistics and Indicators on Gender Equality in Science*. Available at: <http://ec.europa.eu/research/science-society/index.cfm?fuseaction=public.topic&id=1406>

Felt, U. [2017] "Of Timescapes and Knowledgescapes: Retiming Research and Higher Education", pp. 129-148, in Scott P., Gallacher J., Parry G., *New Languages and Landscapes of Higher Education*, Oxford, Oxford University Press

Gherardi, S. [1995] *Gender, symbolism and organizational cultures*, London, Sage.

Gherardi, S., Poggio, B. [2001] "Creating and recreating gender order in organizations", *Journal of World Business*, 36(3), 245-259.

Leccardi, C. [2009] *Sociologie del tempo. Soggetti e tempo nella società dell'accelerazione*, Bari: Laterza

Liccardo, A., Agodi, M. C., Gargano, A., Masullo M. R., Picardi, I., & Pisanti, O. [2016] *Primo Bilancio di Genere dell'Ateneo Fridericiano*, Napoli: FedOA Press.

Marcinkus Murphy, W. [2012] "Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders", *Human Resource Management*, 51 (4), 549-573

Meyerson, D. E. & Fletcher, J. K. [2000] "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.

Nowotny, H. [1994] *Time. The Modern and Postmodern Experience*, New York, Wiley  
O Grada, A., C. Ni Laoire, G. Boylan et al. [2012] *Through the Glass Ceiling. Career Progression Programme and Strategy for Female Academic and Researchers*, <https://www.ucc.ie/en/media/research/iss21/GlassCeilingFinalOctober2012.pdf>

O Grada, A., C. Ni Laoire, C. Nilehan et al. [2015] "Naming the Parts: a case-study of a gender-equality initiative with academic women", *Gender in Management: An International Journal*, 30, 5, 358-378

Schiebinger L. [1999] *Has feminism Changed Science?*, Harvard University Press, Cambridge

Schiebinger L. (ed.) [2008] *Gendered Innovations in Science and Engineering*, Stanford University Press, Stanford

Schiebinger, L., Schraudner M. [2011] "Interdisciplinary Approaches to Achieving Gendered Innovation", *Interdisciplinary Science Reviews*, 36, 2, 154-67

Schiebinger, L. [2014] "Gendered Innovations: harnessing the creative power of sex and gender analysis to discover new ideas and develop new technologies", *Triple Helix* 1: 9. doi: 10.1186/s40604-014-0009-7