

Athena

Un progetto di mentoring per favorire la diffusione della dimensione di genere nelle università e nella ricerca

Ilenia Picardi

Responsabile dell'Area Scienza Genere e Società
Osservatorio di genere sull'università e la ricerca
dell'Università degli Studi di Napoli Federico II



Indice

1. Perché un programma di mentoring per le donne nell'accademia

2. Caratteristiche dei programmi di mentoring

3. Il mentoring di Arianna

3.1 Il mentoring *one to one*

3.2 Il networking mentoring

3.3 Il mentoring *one to many*

3.4 Il matching transdisciplinare

3.5 Il diario di bordo

3.6 Attività di formazione, monitoraggio e valutazione

4. I beneficiari del programma

5. Il workplan

6. Le risorse necessarie

Bibliografia

1. Perché un programma di mentoring per le donne nell'accademia¹

L'analisi dei dati del personale accademico italiano permette di disegnare un tracciato quantitativo delle differenze di genere nei percorsi di carriera nell'Università italiana.

La Figura 1 riproduce la nota forbice delle carriere, con una maggiore presenza femminile nelle fasi precarie della ricerca: le donne costituiscono circa il 50% degli assegnisti di ricerca, ma la percentuale femminile diminuisce tra i ricercatori (47%), e progressivamente nel ruolo di professore associato (38%) e professore ordinario (24%).

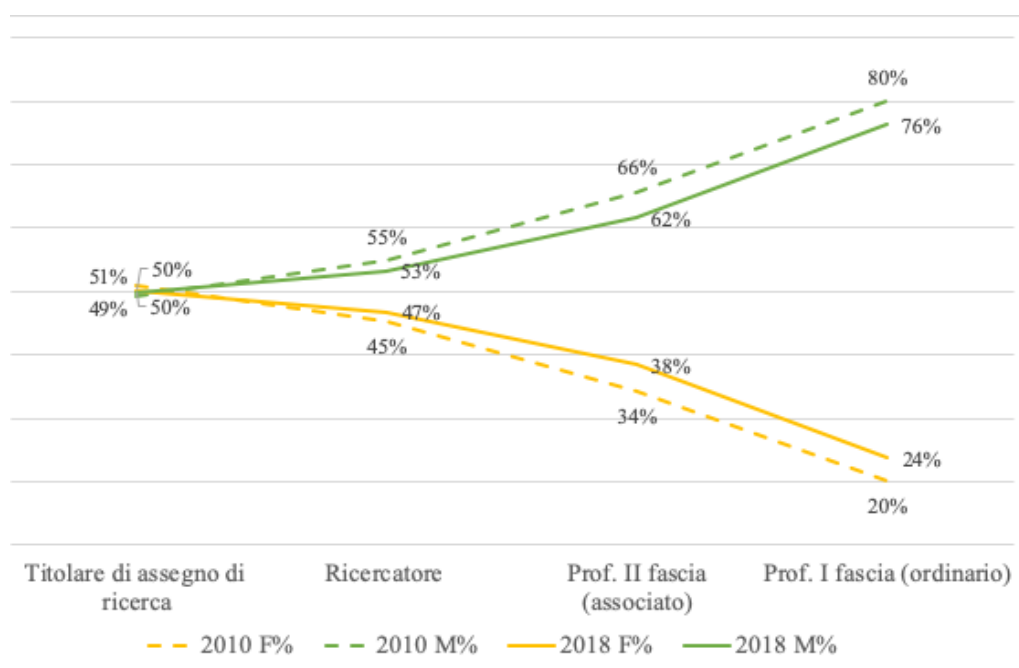


Figura 1. La forbice delle carriere accademiche in Italia (Dati MIUR, 2019, Elaborazione propria)

Tra i progetti a favore della *gender equality* nelle istituzioni scientifiche, i programmi di mentoring sono tra i più riconosciuti a livello internazionale come interventi di sostegno per lo sviluppo delle carriere femminili (Allen and Eby, 2007; Ragins and Kram, 2007; Dubois and Karcher, 2013, Wright, 2016).

¹ Questo manuale riporta alcuni risultati del lavoro di ricerca sviluppato dall'autrice nell'ambito dell'Osservatorio di genere sull'università e la ricerca dell'Università di Napoli Federico II. Per un approfondimento sul mentoring come strumento per la *gender equality* nell'università e la ricerca consultare il volume *La dimensione di genere delle carriere accademiche* (Fedoa Press University, 2017) disponibile in versione open access al link <http://www.fedoa.unina.it/11429/>. Attualmente è in fase di pubblicazione una versione aggiornata del manuale, arricchita in particolare di un approfondimento degli strumenti metodologici del mentoring. Per un approfondimento sulla scienza come istituzione sociale di genere consultare *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nell'accademia e nella ricerca* (2020, FrancoAngeli).

Nella sua versione tradizionale, il mentoring è definito come “la relazione tra un/a *mentore*, una persona con maggiore esperienza, e un/a *mentee*, più giovane e con minore esperienza, il cui fine è fornire un supporto allo sviluppo della carriera del/la più giovane” (Ragins e Kram, 2007).

La parola *mentor* è apparsa la prima volta nel vocabolario Oxford English Dictionary nel 1750, ma il termine e il concetto a cui il significante rimanda hanno radici ben più lontane. L'etimologia è da ricercarsi, infatti, nelle pagine dell'Odissea: Mentore è l'amico cui Ulisse affida il figlio Telemaco per istruirlo e supportarlo nella successione al trono. A rimarcare la rilevanza del ruolo, più volte nel poema omerico, Mentore è assistito dalla dea della saggezza Atena che ne assume le sembianze. Ma il riconoscimento del ruolo dei mentori è ancora più antico, essendo questa una figura che ricorre nelle culture che, nel corso della storia, in luoghi diversi e con modalità diverse hanno attribuito al confronto generazionale una funzione di accompagnamento e di supporto nelle transizioni della crescita e nei passaggi di ruolo.

Oggi il mentoring è un rapporto che si propone di valorizzare e consolidare lo sviluppo di carriera e di riflessione da parte del/della mentee attraverso l'orientamento e il sostegno di un mentore più esperto. Si tratta di uno scambio reciprocamente vantaggioso di apprendimento di prospettive e di conoscenza informale acquisita attraverso l'esperienza.

L'esperienza internazionale suggerisce che la partecipazione a un programma di mentoring permette alle donne dell'accademia di impiegare le proprie esperienze all'interno di un contesto più ampio dell'istituzione e di svolgere un sostegno mirato e disegnato all'interno di un piano di sviluppo di carriera più ampio, e mostra che le donne hanno riportato notevoli vantaggi sia nella posizione di mentee, sia in quella di mentore. Il mentoring può aiutare il personale femminile per differenti motivi:

- nell'identificazione di modelli di ruolo femminili, dove la maggior parte delle posizioni apicali è occupata da uomini
- nella partecipazione ad attività formali e informali di networking, che generalmente sono efficienti per il personale maschile.
- nella costruzione di rapporti professionali di sostegno per lo sviluppo delle carriere accademiche femminili come fattori importanti per le donne che hanno raggiunto i loro obiettivi di carriera.

2. Caratteristiche dei programmi di mentoring

A volte il mentoring è interpretato come attività di *tutoraggio* (o *coaching*), da cui in realtà si differenzia per modalità e finalità. Nel tutoraggio, il tutor è assegnato dall'istituzione in un sistema di routine, senza un impegno attivo, continuativo o sistematico di supporto del/della mentee e della

sua carriera; mentre nel coaching, il coach fornisce una consulenza diretta ai/alle mentee sulle necessità specifiche a breve termine.

La Tabella 1 riassume alcune delle principali differenze tra mentoring e coaching, mentre la Tabella 2 fornisce un esempio di differenti obiettivi e modalità di supporto delle relazioni di coaching e mentoring.

| Coaching | Mentoring |
|--|--|
| Interessato al compito | Interessato agli obiettivi oltre il compito |
| Si concentra su abilità e prestazioni | Si concentra su capacità e potenzialità |
| Agenda impostata con il/la mentore | Agenda impostata dal/la mentee |
| Enfatizza la risposta dello/a studente | Enfatizza la riflessione da parte del/la mentee |
| Tipicamente si occupa di necessità a breve termine | Tipicamente è una relazione di lungo termine, a volte per la vita |
| Risposte e discussioni esplicite | Risposte e discussioni principalmente su comportamenti e questioni implicite e intuitivi |

Tabella 1. Coaching e Mentoring a confronto.

| | COACHING | MENTORING |
|------------------|---|---|
| Obiettivo | Completare una pubblicazione entro due mesi | Partecipare a un concorso entro i prossimi cinque anni, quindi migliorare il portfolio di pubblicazione |
| Supporto | Il/La coach lavora con il/la mentee per raggiungere l'obiettivo specifico entro la data definita. | Un/una mentore verifica il CV del/la mentee e, ad esempio, può suggerire di pubblicare di più, su riviste di impatto maggiore |

Tabella 2. Un esempio di differente obiettivo e modalità di supporto in una relazione di Coaching e di Mentoring.

Il compito del/della mentore è quindi incoraggiare il/la mentee a identificare i suoi obiettivi, sostenerlo/la nella pianificazione della carriera, permettendogli di individuare autonomamente le sfide e le opportunità del suo programma di lavoro.

3. Il mentoring di Arianna

In questo paragrafo è presentata lo schema di mentoring sviluppato dall'Osservatorio di genere sull'università e la ricerca di UNINA, a seguito della valutazione di un programma pilota implementato nell'Università di Napoli Federico II nell'ambito del progetto europeo FP7 GENOVATE² negli anni 2015-2016, e implementato come progetto di mentoring pilota per l'INFN nel 2018 e nel 2020.

Il programma di mentoring GENOVATE@UNINA ha rappresentato un'esperienza pionieristica in questo ambito per l'accademia e la ricerca italiana, come unico programma di mentoring *women only* realizzato nell'accademia italiana. Sebbene esistano programmi di mentoring sviluppati nei centri di alta formazione e di ricerca principalmente del Nord Europa e nei paesi anglosassoni, in Italia esistono esperienze di mentoring nella preparazione alle professioni ma mancava un'esperienza consolidata di mentoring nell'Università. La valutazione di questo programma ha permesso di progettare un nuovo schema di mentoring per i contesti accademici e di ricerca: il **Mentoring di Arianna**.

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, messi in evidenza da ricerche condotte sul contesto accademico italiano (Picardi 2017; Picardi 2018). Suo obiettivo principale è 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.

Questi tre obiettivi sono intrinsecamente correlati. Da un lato, per costruire sistemi di supporto alla carriera delle donne è necessario intervenire sui processi di disuguaglianza nella ricerca e nell'accademia (non solo quelli che coinvolgono le donne), trasformando strutture e meccanismi organizzativi e istituzionali; d'altra parte, una maggiore equità non può realizzarsi senza la costruzione di un modello di cooperazione attuato da network che lavorano per il mutuo sostegno e

² GENOVATE (*Transforming Organisational Culture for Gender Equality in Research and Innovation*) è un progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del Settimo Programma Quadro - Science in Society SiS 2012. 2.1.1-1 *programme*.

che partecipano a processi di riflessione critica sulle questioni di genere nella scienza e nei percorsi accademici.

Il mentoring di Arianna non consiste in uno schema da attuare rigidamente in tutti i contesti istituzionali; piuttosto, va inteso come schema modulare, costituito da elementi diversi che agiscono su specifici e diversi *gendering processes* della scienza.

Il mentoring di Arianna è un percorso di riflessività sulle carriere scientifiche in un'ottica di genere per entrambe le figure coinvolte nella relazione, mentori e mentee, finalizzato a un duplice obiettivo:

- ✧ Sostenere i percorsi scientifici delle donne
- ✧ Incidere in un processo di trasformazione delle istituzioni di ricerca per una maggiore *gender equity*

Il mentoring di Arianna accosta elementi del tradizionale mentoring strumentale, con elementi più innovativi.

Lo schema di mentoring propone infatti propone la combinazione di *traditional /peer/networking mentoring*

- *One to one* mentoring (matching per attribuzione)
- Network mentoring (attivazione di *peer circle* di mentee e di mentori)
- *One to many* mentoring (matching per elezione)

3.1 Il mentoring *one to one*

Il programma di mentoring prevede incontri *one to one* tra mentori e mentee ogni due mesi. Il mentoring *one to one* prescrive l'affiancamento di mentore e di mentee che occupano le seguenti posizioni:

- mentore = professoressa di I o di II fascia
- mentee = ricercatrice non strutturata assegnista di ricerca o RTD a.

In questo affiancamento il ruolo della mentore consiste principalmente nel supportare la ricercatrice in un processo di crescita di consapevolezza sulla rilevanza delle strutture di genere nella scienza e nei percorsi scientifici, nella (ri)definizione di un percorso di crescita professionale e scientifica consapevole, ovvero nella (ri)definizione degli obiettivi di carriera della mentee e nell'elaborazione di strategie per raggiungerli. Questo ruolo implica una riflessione critica del proprio percorso di carriera in un'ottica di genere da parte della mentore, sviluppata sia nella relazione con la mentee, sia nelle relazioni instaurate nei *peer circle mentoring*.

Il matching mentore-mentee nel matching *one to one*, è istituito dall'Osservatorio di genere attraverso una metodologia volta ad analizzare e affiancare delle necessità delle mentee e le risorse che potenzialmente possono essere messe in campo dalle mentori.

3.2 Network mentoring

I *peer circle di mentoring* sono gruppi costituiti rispettivamente da mentee e da mentori. I *circle*, condividendo lo stesso stadio di carriera, sono incentivati attraverso incontri collettivi proposti dal programma, e mediante l'attivazione da parte delle stesse mentori e mentee che possono scegliere gli strumenti a loro più congeniali per gestire una comunicazione collettiva (liste di mail, social network, ecc.). Obiettivo di questi circoli è la condivisione di esperienze finalizzata a individuare le barriere che le donne incontrano nel loro percorso di carriera nell'accademia e nella ricerca ed elaborare strategie concrete e attuabili da adottare per il superamento di questi ostacoli.

3.3 One to many mentoring

Il mentoring di Arianna propone infine l'attivazione di un terzo livello di relazioni, il mentoring *one to many*, al fine di favorire l'instaurarsi di relazioni di mentoring attivate da ciascuna mentee, sulla base delle esigenze individuate dalla mentee stessa, che possano funzionare a complemento del matching attribuito dai responsabili del programma istituzionale.

Questa proposta nasce dall'esigenza di fornire alle mentee la possibilità di usufruire delle diverse risorse messe a disposizione dalla rete di mentori attivata.

Grazie all'ausilio della mentore loro affiancata (*mentoring one to one*) e dell'attivazione dei *peer circle*, le mentee saranno portate a identificare le risorse a loro necessarie per il superamento degli ostacoli riconosciuti e ad attuare delle strategie di crescita e sviluppo (non solo) di carriera. A differenza del *matching one to one* che, come descritto, viene statuito dal team responsabile del progetto, gli affiancamenti del *mentoring one to many* sono di tipo elettivo, perché attivati da ciascuna mentee che potrà scegliere a quale mentore rivolgersi, una volta avviato, insieme alla sua mentore di attribuzione, il proprio personale percorso di riflessività. La mentee potrà quindi decidere di attivare più relazioni in questo network a seconda delle necessità riscontrate, degli obiettivi formativi e professionali stabiliti, e delle risorse (professionali, emotive, ecc.) che ritiene le possano essere utile al raggiungimento del fine proposto. Come nel caso dell'affiancamento *one to one*, anche nel *networking mentoring*, i *matching* dovranno essere di tipo transdisciplinare/trans-specialità.

3.4 Il matching transdisciplinare

La combinazione della coppia mentore-mentee costituisce uno degli elementi cruciali nella determinazione del funzionamento dei programmi di mentoring. In questo modello di mentoring il matching è stabilito dal team istituzionale, con l'obiettivo di far corrispondere nella maniera più adeguata possibile le risorse che le mentori possono potenzialmente mettere in gioco nella relazione di mentoring con le esigenze di ciascuna giovane ricercatrice.

Al fine di evitare la confusione con il tutoraggio e una sovrapposizione di ruolo con il tutor della ricerca del/della mentee, in accordo con le indicazioni fornite dalla letteratura e i risultati dello studio di valutazione del programma pilota, il *matching* proposto è di tipo *transdisciplinare* o, nell'ambito della stessa disciplina, *trans-specialità*, in quanto implica l'affiancamento di mentore e mentee che non appartengono allo stesso ambito di ricerca, ma ad aree scientifiche contigue. Questo tipo di associazione pone le condizioni necessarie per favorire un dialogo quanto più possibile scevro da interferenze con legami e relazioni preesistenti, legate alla comune appartenenza a gruppi e ambienti di lavoro. La scelta di affiancare donne di ambiti disciplinari diversi, e soprattutto che non afferiscono allo stesso gruppo di ricerca o sezione, diminuisce il rischio di possibili forme di "doppio legame" o conflitti di interesse che potrebbero sorgere nella relazione di mentoring, e favorisce l'interpretazione del mentoring come una "stanza per sé", ovvero uno spazio dedicato a un confronto professionale e, nello stesso tempo, confidenziale e "separato" dal vissuto quotidiano.

3.5 Il diario di bordo

Il diario di bordo è uno strumento di supporto alla costruzione della relazione di mentoring tra mentori e mentee, il cui template è progettato e fornito dall'Osservatorio di Genere. Il diario deve essere redatto dalla mentee, ma viene condiviso nella coppia mentore-mentee durante ogni incontro in modo da essere utilizzato come elemento di autovalutazione della relazione di mentoring.

3.6 Attività di formazione, monitoraggio e valutazione

L'implementazione del programma di mentoring richiede delle attività di formazione sul mentoring e sui *gendering processes* rivolte alle mentori e alle mentee, e un progetto di valutazione *on-going*.

La strategia metodologica, di monitoraggio e valutazione del modello, è stata sviluppata dall'Osservatorio di genere dell'Università di Napoli Federico II, integrando il riferimento alla dimensione di genere al modello di valutazione del mentoring elaborato da Pawson (Pawson, 2004). Il monitoraggio e la valutazione del programma si avvalgono di strumenti metodologici consolidati per la raccolta dei dati: 1) questionari somministrati a tutte le partecipanti, differenziati per ruolo

ricoperto; 2) *focus group*, tenuti in piccoli gruppi con le mentori, da una parte, e con le *mentee*, dall'altra; 3) interviste semi-strutturate.

La teoria del programma implicita nella pratica del mentoring, come strumento di intervento, di promozione e sostegno, ha il suo nucleo teorico nella teoria dei gruppi di riferimento è stata così integrata con la prospettiva “bifocale” del *mentoring* (de Vries, 2011), già fatta propria dal Programma Pilota GENOVATE@UNINA (Picardi, I. e Agodi, 2018; 2020).

La ricerca valutativa si potrà avvalere, già a partire dal monitoraggio (Mazzeo Rinaldi, 2012), di una base dati adeguata, per indagare, in relazione alla specificità del contesto di attuazione, sulle condizioni di efficacia di uno schema di *mentoring* finalizzato, contestualmente, ad attivare:

1. un miglioramento nella capacità delle ricercatrici di identificare, affrontare e superare gli ostacoli incontrati nelle fasi iniziali del loro percorso di carriera;
2. processi trasformativi, capaci di produrre mutamento nelle strutture di ricerca, verso una maggiore eguaglianza di genere.

4. I beneficiari del programma

Il modello di mentoring di Arianna si propone come strumento di trasformazione delle pratiche di genere all'interno dell'istituzione scientifica e/o accademica.

I vantaggi per l'istituzione:

- Il supporto fornito al personale in un processo di sviluppo del proprio potenziale
- Il supporto fornito al personale per la risoluzione di situazioni potenzialmente problematiche
- L'opportunità di incrementare le relazioni trasversali rispetto ai gruppi di ricerca e di specializzazione
- L'opportunità concreta per fronteggiare le asimmetrie di genere

I benefici per le mentori:

- La possibilità di riflettere criticamente circa la propria carriera e le proprie aspirazioni in un'ottica di genere
- La soddisfazione derivata dal supportare una collega nel suo percorso di carriera

- L'opportunità di potenziare il proprio network
- L'opportunità di riflettere su problemi ed esperienze condivisi da colleghe
- Una comprensione maggiore delle problematiche di carriera delle colleghe più giovani
- Un potenziamento delle capacità di ascolto e di mentoring

Infine questo schema di mentoring dedica particolare attenzione alle ricercatrici non strutturate (assegniste di ricerca, RTD) che, come documentato da studi recenti (Bellé e Bozzon, 2018; Sala e Bosisio 2017; Picardi, 2017), dopo la conclusione della fase di alta formazione e del PhD, nella transizione da personale pre-ruolo a personale in ruolo, attraversano una delle fasi più delicate del loro percorso di carriera.

I benefici per le mentee:

- Il supporto di una collega più esperta in una riflessione critica sul proprio percorso di carriera
- La possibilità di avere uno spazio per pensare, definire e ridefinire i propri obiettivi di carriera, e le strategie da mettere in atto per raggiungerli
- Il confronto con nuove prospettive di conduzione di ricerca
- L'acquisizione di una prospettiva di carriera più ampia
- Un "luogo sicuro" per discutere questioni relative all'equilibrio lavoro / vita privata, per gestire i conflitti, negoziare le relazioni sul posto di lavoro e avere accesso a una prospettiva obiettiva non coinvolta
- Un potenziamento della rete professionale
- Ottenere approfondimenti sull'istituzione e sulle esigenze di sviluppo della carriera
- Arricchimento delle capacità di *problem solving*
- Acquisizione di maggiore sicurezza

5. Workplan del progetto

Il progetto nel suo complesso prevede una durata di 2 anni e 6 mesi. Le attività di mentoring hanno una durata biennale. Nella tabella è riportato il workplan del progetto le cui attività sono sintetizzate e descritte di seguito.

| | | | Attività di mentoring | | | | | |
|--------------------------------------|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----|
| | 3M | 3M | 3M | 3M | 3M | 3M | 3M | 3M |
| WP1. Reclutamento | | | | | | | | |
| WP2. Matching | | | | | | | | |
| WP3. Monitoraggio | | | | | | | | |
| WP4. Formazione e valutazione | | | | | | | | |

Tabella 4. Workplan del progetto di mentoring

WP1. Reclutamento mentori e mentee (3 mesi)

- Elaborazione materiali per la comunicazione e la diffusione del programma (sito web, social, flyer, etc.)
- Evento di lancio del programma
- Elaborazione template per la call e questionari per le partecipanti al programma

WP2. Matching mentore-mentee (3 mesi)

- Analisi dei dati delle partecipanti per il matching mentori-mentee
- Affiancamento mentore-mentee

WP3. Monitoraggio del programma (2 anni)

- Comunicazione con gruppo di mentori e mentee
- Risoluzione di possibili conflitti

WP4. Formazione e valutazione del programma (2 anni e 6 mesi)

- Formazione delle risorse coinvolte nel team organizzativo e di ricerca
- Formazione mentori e mentee
- Interviste, focus group, incontri
- Analisi ed elaborazione dati
- Evento conclusivo

6. Risorse necessarie

L'Osservatorio di genere sull'università e la ricerca di UNINA svolgerà attività di coordinamento dell'attività formativa e scientifica.

Sono necessarie inoltre le seguenti risorse:

- 1 borsa di studio di 2 anni per lo svolgimento delle attività di valutazione coordinate dall'Osservatorio
- 1 personale amministrativo part-time per l'organizzazione, la disseminazione e il monitoraggio del programma per l'intera durata del progetto (2 anni e 6 mesi)
- Sviluppo di un sito internet e stampa dei materiali di diffusione

Bibliografia

- 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. Rivista di studi di genere*, (15). pp. 136-170. issn: 2531-6605.
- Allen, T. D. and Eby, L. T. (2007). Common bonds: An integrative view of mentoring relationships. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, 397-419.
- Bellè, E., Bozzon, R., Murgia, A., Peroni, C., and Rapetti, E. (2017). Inside/Out. Storie di precarietà nell'università italiana. *Culture del lavoro*, 4, 59-74.
- De Vries, J. A. (2010). A realistic agenda? Women only programs as strategic interventions for building gender equitable workplaces [Ph. D. dissertation, Graduate School of Business, The University of Western Australia, Perth].
- De Vries, J. A. (2010). Transformative gender interventions: Linking theory and practice using the "bifocal approach". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
·doi: 10.1108/EDI-05-2016-0041

- DuBois, D.L. and Karcher, M. J. (2013). *Handbook of Youth Mentoring*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Pawson, Ray (2004). *Mentoring relationships: An explanatory review*. London: ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice.
- Picardi, I., Agodi, M. C. (2018). Il mentoring come strumento di de-costruzione delle strutture di genere riprodotte nell'università e la ricerca. In *Prospettive interdisciplinari su formazione, università, lavoro, politiche e movimenti sociali*. A cura di Murgia A. e Poggio B. Università degli Studi di Trento. p. 444-460. ISBN: 978-88-8443-747-1
- Picardi, I. (2017) *Through the glass labyrinth of science: mapping gendering processes in academia*. [Tesi di Dottorato del Corso Mind, Gender Language, Università di Napoli Federico II]
- Picardi, I., (2017). *La dimensione di genere nelle carriere accademiche*. Napoli, Italy: FedOAPress.
- Picardi, I., Agodi M.C. (2020), Gender perspective in the mentoring relationships. A case study of GENOVATE@UNINA. In *New Perspectives in Gender, Science & Innovation* Edward Elgar Publishing Edited by Helen Lawton Smith, Colette Henry, Henry Etzkowitz & Alexandra Poulouvassilis.
- Picardi, I. (2020), *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nella ricerca e nell'accademia*, Milano, Franco Angeli.
- Ragins, B. R. and Kram, K. E. (Eds.) (2007) *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255662364_The_Handbook_of_Mentoring_at_Work

Wright, T. (2016). Women's Experience of Workplace Interactions in Male-Dominated Work:
The Intersections of Gender, Sexuality and Occupational Group. *Gender, Work &
Organization*, 23(3), 348-362.