

## Mentoring Handbook

Suggerimenti per incentivare le carriere accademiche femminili.

Suggestions for promoting women's academic careers.



Servizio pari  
opportunità  
Equal Opportunities  
Service

---



## Indice

La guida  
Una panoramica sul  
mentoring  
Il programma di  
mentoring usi  
Per la mentee  
Per il/la mentore  
Conclusioni

Contatti

## Table of Contents

Handbook	2
Mentoring: an overview	6
USI Mentoring Programme	10
For the mentee	20
For the mentor	26
Conclusions	32
Contacts	36

## La guida

“Mentoring Handbook. Suggestimenti per incentivare le carriere accademiche femminili” è una pubblicazione rivolta in particolar modo alle ricercatrici dell’Università della Svizzera italiana (USI), nella quale sono presentati alcuni strumenti che possono strategicamente supportare il percorso di una carriera accademica. La prima parte, di interesse generale, offre una panoramica sul mentoring, uno strumento in grado di fornire interessanti opportunità di crescita sul piano professionale e personale e di contribuire alla costruzione di relazioni interpersonali importanti anche nel contesto accademico.

La seconda parte presenta il Programma di mentoring promosso dal Servizio pari opportunità dell’USI e le attività complementari organizzate sotto la sua egida.

La terza e la quarta parte della guida offrono, invece, informazioni mirate alle persone che partecipano al Programma, ovvero alle mentee ed ai/alle mentori, in particolare su come gestire efficacemente il proprio rapporto di collaborazione.

Nelle conclusioni si trovano informazioni utili e i contatti del Servizio pari opportunità.

## Handbook

“Mentoring Handbook. Suggestions for promoting women’s academic careers” is a guide for female researchers of Università della Svizzera italiana (USI). It provides them with a number of strategic tools designed to support them along their career paths.

The first part, of more general interest, is essentially an overview of mentoring as a means not only to promote interesting opportunities for professional and personal growth, but also of to build significant interpersonal relations in the academic context.

The second part presents the USI Mentoring Programme promoted by the USI Equal Opportunities Service and related complementary activities.

The third and fourth parts of the handbook provide targeted information to the Programme participants, i.e. the mentees and the mentors, in particular on how to effectively manage their mentoring relationship.

The conclusions include useful information and the contact details of the USI Equal Opportunities Service.



## **Una panoramica sul mentoring**

**In un contesto in cui questioni e temi specifici si intrecciano in un percorso di vita personale e professionale sempre più ampio e complesso, l'individuo può spesso trovarsi alla ricerca di relazioni umane che lo supportino nella crescita e nello sviluppo di questo percorso. La mitologia greca definisce il mentorato come "Guida saggia". Il mentore (una persona più esperta) è una guida con maggiore esperienza che, con il consenso del/la mentee (persona meno esperta), ha un interesse attivo nei confronti di questo/a in termini di sviluppo professionale e talvolta, anche personale. È guida di fiducia, fornitore/trice di saggi consigli, confidente, consigliere, modello da seguire (Clutterbuck et al., 2004; Megginson et al., 1995). I modelli di mentoring moderni in Europa, definiscono il mentoring come un "Off-line advise", in cui c'è un passaggio di informazioni da una persona ad un'altra per aiutare quest'ultima a compiere progressi significativi nel suo sviluppo personale e/o professionale (Iversen et al., 2014). Questo concetto di mentoring, mette l'enfasi sul/la mentee, ed è presentato come un'opportunità di tutoraggio che aiuta a trovare le proprie soluzioni alle sfide dell'avanzamento di carriera. Il mentoring è separato dalla supervisione / valutazione, e per questo motivo consente al/la mentee di parlare più liberamente di quanto potrebbe fare con il suo supervisore (Clutterbuck et al., 2004; Megginson et al., 1995; Iversen et al., 2014).**

## **Mentoring: an overview**

**In a context where specific issues and topics intertwine in ever broader and complex personal and professional life paths, the individual often seeks human relationships supporting him/her in the growth and development of his/her professional and personal career. In Greek mythology, mentorship is defined as a "Wise Guide." The mentor (the most experienced person) is an experienced supervisor who, by mutual consent, takes an active interest in the professional and academic development of someone who is less experienced (the mentee). He/she is a trusted guide, provider or wise counsel, confidant, advisor, and role model (Clutterbuck et al., 2004; Megginson et al., 1995). Modern mentoring models in Europe define mentoring as an "off-line advice from one person to another to assist the less experienced person to make significant advances in their personal, professional or career development" (Iversen et al., 2014). This concept of mentoring emphasizes the role of the mentee and is seen as a tutoring opportunity that helps the mentee to find own solutions to the challenges of career advancement. Mentoring is distinct from supervision/appraisal, which enables the mentee to speak more freely than they might with a supervisor (Clutterbuck et al., 2004; Megginson et al., 1995; Iversen et al., 2014).**

## **Il mentoring nelle università**

Negli ultimi tre decenni, il mentoring si è sviluppato molto negli Stati Uniti e nel mondo anglosassone. Aziende ed università hanno visto nel mentoring uno strumento strategico per meglio indirizzare le carriere, per diminuire il numero di abbandoni, per aumentare il livello di soddisfazione da parte delle nuove leve e per avvicinarle a coloro che si trovano in posizioni più alte, così da instaurare un dialogo fruttuoso per entrambe le parti. Le università costituiscono un mondo professionale particolarmente articolato, in cui logiche istituzionali e locali, trend internazionali di gestione delle carriere e diversi approcci alla didattica ed alla ricerca si intrecciano. Le università offrono molte opportunità di carriera che si distinguono per l'alta competitività, ed ogni avanzamento di carriera richiede non solo conoscenze e competenze legate alla propria disciplina, ma la creazione di una propria rete di contatti. Non è facile, come neofiti, avvicinarsi a questo mondo. Il mentoring è uno strumento utile per le persone che svolgono ricerca nel contesto accademico che offre una forma di accompagnamento alla carriera modellabile secondo i bisogni del momento specifico in cui ci si trova e che può essere un complemento ideale per muoversi con maggiore consapevolezza nel mondo universitario e per conoscerne le peculiarità.

## **Mentoring in universities**

Mentoring has grown considerably over the past three decades, in the United States and in the Anglosphere in general. Companies as well as universities have been considering mentoring as a strategic tool to help budding talents to better focus on their careers. Moreover, mentoring helps contain the number of dropouts and increases the overall degree of satisfaction, thus drawing the younger generation closer to the senior ranks and enabling a fruitful dialogue for both parties. Universities represent a highly diverse professional environment, embracing a complex fabric of institutional and local mind-sets, international trends of career managements, and different teaching methods. Universities offer several career opportunities, characterised by a high degree of competitiveness, where each career move depends not simply on knowledge and skills in one's discipline, but on the ability to establish an effective network of contacts. It is not easy, as a beginner, to enter into this dimension. Mentoring provides career direction and support, which can be adjusted to one's particular needs and circumstances; it also enhances awareness of the academic world for those who want to operate in it and to get to know its peculiarities.

## **Uno strumento strategico per mentori e mentee**

Il mentoring è uno strumento strategico che offre un contatto privilegiato con una persona più esperta. Fare mentoring significa, infatti, impegnarsi in un rapporto tra una persona più esperta (il/la mentore) ed una meno esperta (il/la mentee) al fine di meglio indirizzare le scelte strategiche in un percorso professionale. Si tratta di un rapporto che si estende sul lungo periodo, dal momento che il suo obiettivo centrale è la crescita professionale e personale di chi ne prende parte. Per un/a mentore impegnarsi in una relazione di mentoring significa soprattutto mettere a disposizione le proprie esperienze ed i propri contatti per facilitare le persone meno esperte, cercando di comprenderne al meglio le esigenze. Per un/a mentee impegnarsi in una relazione di mentoring significa riflettere strategicamente sul proprio percorso di vita e di carriera.

## **Benefici e punti di forza**

Il mentoring ha dimostrato di essere uno strumento d'incoraggiamento per le carriere accademiche femminili e di contribuire a diminuire gli abbandoni della carriera non giustificati dal livello di competenza (Allen et al., 2006). Ha, inoltre, effetti positivi sulla performance, sulla produttività (anche in termini di finanziamenti e pubblicazioni), sulla salute mentale, sulle relazioni con i propri colleghi, sulla pianificazione degli obiettivi, sull'insegnamento, sulla ricerca, sulla carriera in generale e sullo sviluppo professionale (Allen et al., 2004). Infine, ha buone ripercussioni sia dal punto di vista della carriera, sia dal punto di vista delle motivazioni personali e delle relazioni (Eby et al., 2008). Fare mentoring richiede entusiasmo verso il proprio lavoro, volontà di aprirsi a nuove realtà e desiderio di mettere in gioco le proprie conoscenze e competenze. Il tempo è una variabile importante: ci vuole tempo per riuscire a sviluppare una buona relazione di mentoring, ma i risultati e la soddisfazione per entrambi possono essere molto alti.

## **A strategic tool for mentors and mentees**

Mentoring is strategic: it grants a preferential contact with a more experienced person. Starting a mentorship means committing to a relationship between someone who is more experienced (the mentor) and someone who is less experienced (the mentee) in order to better direct the strategic choices within a professional career. This relationship tends to stretch over the long term, since its main objective is the professional and personal growth of the participant. For the mentor, mentoring means mainly to share one's experience and contacts to encourage and guide less experienced persons, trying to better understand their needs. For a mentee, mentoring is a moment for thinking strategically about his/her personal and career path.

## **Benefits and strengths**

Mentoring has proven to be a useful instrument to encourage women through their professional careers and to help reduce withdrawals unjustified by the level of competence (Allen et al., 2006). Furthermore, mentoring has a positive influence on performance, productivity (also in terms of funding and publications), mental health, relationships with colleagues, planning of objectives, teaching and research activity, and in general one's professional career (Allen et al., 2004). In fact, mentoring has positive outcomes for career building as well as personal motivations and relationships (Eby et al., 2008). In either case, engaging in mentoring activities requires enthusiasm for one's work and role, the will and desire to be open-minded towards new contexts and situations and to challenge one's knowledge and skills. Time is clearly a crucial variable: it takes time to develop a good mentoring relationship; but the results and the satisfaction can be truly rewarding for both parties.

## **Il programma di mentoring USI**

**Nel 2001, il Servizio pari opportunità dell'USI ha lanciato "Carriere accademiche al femminile", un programma di mentoring one-to-one volto a promuovere le nuove leve accademiche femminili. Il Programma, inizialmente co-finanziato dalla Confederazione nell'ambito del Programma federale per le pari opportunità tra donne e uomini nelle università, nel corso degli anni, ha permesso ad oltre 80 ricercatrici dell'USI di godere del supporto di una persona risorsa (il/la mentore). Sotto la sua egida sono stati organizzati atelier di formazione ed eventi su temi di genere ed offerte borse per rendere maggiormente competitivo ed attrattivo il dossier accademico delle ricercatrici dell'USI.**

**I risultati di un'indagine condotta nel 2017 dal Servizio pari opportunità (Servizio pari opportunità USI, 2018), volta a verificare i percorsi di carriera effettivamente svolti dalle mentee che hanno partecipato al Programma, hanno confermato l'utilità di tale strumento. La grande maggioranza delle partecipanti al sondaggio ha giudicato il mentoring come un efficace mezzo per orientare la propria carriera ed il 92% di esse è tuttora attivo nell'ambito accademico. Alla fine del capitolo, sono presentate le significative testimonianze di due ex-mentee che hanno preso parte all'indagine. Si tratta di Sara Greco, professoressa assistente senior di argomentazione all'USI e Lakshmi Balachandran Nair, professoressa assistente presso l'Università di Utrecht.**

## **USI Mentoring Programme**

**In 2001, the USI Equal Opportunities Service launched "Women's Academic Careers", a one-to-one mentoring programme to promote young female researchers. The Programme was initially co-financed by the Swiss government as part of the Federal Programme for Equal Opportunities between Women and Men in Universities. Over the years, the Programme has allowed over 80 female researchers at USI to benefit from the support of an individual resource (the mentor). Under the Programme, training workshops and events on gender issues were organised, and grants were offered to make the academic profile of USI female researchers more competitive and attractive.**

**The results of a survey conducted in 2017 by the USI Equal Opportunities Service (Servizio pari opportunità USI, 2018), aimed at verifying the career paths actually carried out by the mentees who participated in the Programme, have confirmed the usefulness of this tool. The vast majority of participants rated mentoring as an effective instrument to guide their careers and the 92% of them are still active in the academic context. At the end of the chapter, the stories of two ex-mentees who took part in the survey are presented: Sara Greco, Senior Assistant Professor of Argumentation at USI and Lakshmi Balachandran Nair, Assistant Professor at Utrecht University.**

### **Il mentoring one-to-one**

“Carriere accademiche al femminile” è un programma di mentoring one-to-one rivolto esclusivamente alle dottorande ed alle ricercatrici post-doc dell’USI che hanno intenzione di proseguire il loro percorso professionale in accademia. Durante il percorso di mentoring una persona più esperta (il/la mentore) e una meno esperta (la mentee), attive nello stesso ambito disciplinare o in uno differente, intraprendono una relazione di mentoring della durata di un anno circa. Il Programma prevede:

- la possibilità di iscriversi in qualsiasi momento attraverso un apposito formulario disponibile anche online;
- una consulenza personalizzata per la ricerca del/la mentore, in base alla situazione accademica ed alle esigenze specifiche della mentee;
- la firma di una Convenzione di mentoring che permette di concordare gli obiettivi generali del rapporto di collaborazione e gli aspetti organizzativi. Indicativamente, ha la durata di un anno e può essere rinnovata, oppure sciolta in anticipo, con l’accordo di entrambe le parti;
- un costante monitoraggio del rapporto.

### **Le attività di formazione e networking**

I workshop sono rivolti sia agli uomini che alle donne del corpo intermedio dell’USI. Approfondiscono temi particolarmente rilevanti per lo sviluppo di competenze trasversali e trattano aspetti legati al rafforzamento di competenze strategiche nell’ottica di supporto alla carriera accademica. Negli anni, diverse e interessanti tematiche sono state affrontate, come ad esempio: il networking, la redazione di candidature, la promozione del proprio profilo di ricerca, la pianificazione della carriera, la promozione delle attività di ricerca, la gestione di progetti. Durante le occasioni di networking, come i Gender meeting, si discute, invece, informalmente di tematiche di parità. Essi rappresentano momenti di scambio di esperienze e punti di vista, importanti per la propria crescita professionale e personale.

### **One-to-one Mentoring**

“Women’s Academic Careers”, is a One-to-One Mentoring Programme intended exclusively for female doctoral students and post-doc researchers at USI who intend to continue their professional career in academy.

During the mentoring path, a more experienced person (the mentor) and a less experienced person (the mentee), usually working within the same discipline or in different academic areas, undertake a one-year mentoring relationship.

The Programme provides:

- the possibility to register at any time through an appropriate application form available online;
- a personalised guidance on seeking a mentor, on the basis of each mentee’s specific academic situation and needs;
- the signature of the Mentoring Agreement on the general objectives of the relationship and the organizational aspects. Indicatively, the Agreement is for a period of one year, and may be renewed, or cancelled ahead of time, with the consent of both parties;
- a constant monitoring of the relationship.

### **Training and networking activities**

Workshops are intended for male and female members of the junior academic staff of USI. They explore issues of special relevance to the development of cross-disciplinary competencies and focus on subjects related to building up those strategic skills that support the academic career. Over the years, several interesting topics have been addressed, in particular: networking, how to draft an application, how to promote one’s own research profile, career planning, promoting one’s research activities, and project management. During the networking meetings, such as the Gender Meetings, informal discussions are held on topics of equality. They are a forum for sharing and debating experiences and opinions that are important for one’s professional and personal growth.

### **La borsa di shadowing**

Le iscritte al Programma di mentoring hanno la possibilità di partecipare al bando annuale promosso dal Servizio pari opportunità, per l’ottenimento di una borsa di shadowing. Chi vince la borsa ha l’opportunità di trascorrere un mese in un’altra realtà accademica, al di fuori dalla Svizzera, per sviluppare e continuare il proprio lavoro di ricerca con un team esperto nel proprio ambito. Durante questo periodo, la mentee selezionata è esonerata dalle attività lavorative normalmente svolte all’USI.

### **The Shadowing Grant**

People enrolled in the Mentoring Programme have the opportunity to participate in the annual call issued by the USI Equal Opportunities Service to obtain a Shadowing Grant. For one month, having been relieved of her workload at USI, the selected mentee takes up post in another university, outside Switzerland, to develop and pursue her research work with a team specialising in her discipline.



## Storie di mentoring Mentoring stories



**Sara Greco**  
Professoressa  
assistente senior,  
Senior Assistant  
Professor,  
Università della  
Svizzera italiana

**Sono professoressa assistente senior di argomentazione presso l'Istituto di Argomentazione, Linguistica e Semiotica (IALS) dell'USI e co-direttrice del Laboratorio di Argomentazione nei contesti della Pubblica Sfera. La mia attività di ricerca si concentra sull'argomentazione come strumento per la gestione del conflitto attraverso la mediazione e sull'argomentazione dei bambini e le sue implicazioni negli ambiti formativi.**

### **Il mio percorso di studi**

Dopo gli studi in Scienze della comunicazione, ho svolto il mio Dottorato all'USI, collaborando, allo stesso tempo, con l'Università di Neuchâtel. Ho effettuato gli studi post dottorali in tre istituzioni oltre che all'USI: University College London e University of Surrey nel Regno Unito, Università di Neuchâtel. Sia durante la fase di post-doc sia dopo, ho insegnato presso l'Università di Neuchâtel dove ho stabilito un network di ricerca importante. Ancora oggi, sono ricercatrice associata dell'Institut de Psychologie et Education dell'Università di Neuchâtel.

### **Perché ho scelto di fare mentoring?**

Conservo ancora una cartella e-mail chiamata "possibilità", che include la corrispondenza con colleghi in paesi diversi, che avevo considerato come possibili mete

**I am a Senior Assistant Professor of Argumentation at USI, Institute of Argumentation, Linguistics and Semiotics (IALS). I am co-director of the Argumentation Laboratory in the contexts of the Public Sphere. My research activity focuses on argumentation as a tool for conflict management through dispute mediation, and on children's argumentation and its implications in the field of education.**

### **My study curriculum**

After my studies in Communication Sciences, I did my PhD at USI and at the same time collaborated with colleagues at the University of Neuchâtel. I carried out post-doc studies in three institutions beyond USI: London University College and University of Surrey in the United Kingdom and University of Neuchâtel. During and after the post-doc, I taught at the University of Neuchâtel where I established an important research network. Today, I am still an Associate Researcher of the Institute of Psychology and Education at the University of Neuchâtel.

### **Why did I choose to do mentoring?**

I still keep an e-mail folder called "possibilities" that includes correspondence with colleagues in different countries, which I had considered as possible destinations for a post-doc. I remember well the hopes, the expectations as well as

per un post-doc. Ricordo bene le speranze, le attese ma anche le preoccupazioni negli ultimi mesi del dottorato: era il momento di chiedermi cosa avrei voluto fare e come questo sarebbe stato possibile. È stato allora che, forse per la prima volta, ho percepito l'importanza del mentoring. Trovandomi di fronte alla possibilità di costruire un mio percorso autonomo, capivo di avere bisogno di confronto sulle possibilità che si aprivano e le sfide che incontravo. In quel momento, mi sono iscritta al mentoring proposto dal Servizio pari opportunità dell'USI. Contemporaneamente, mentre seguivo questo percorso di mentoring ufficiale, ho sviluppato altre importanti relazioni – in alcuni casi, dovrei dire mentoring e amicizia – in modo informale; a queste persone devo molto e con loro sono ancora in contatto oggi.

### **Il contributo del mentoring alla mia carriera**

Il mentoring mi ha aiutato anzitutto nel senso di allargare il mio network di ricerca e sostenere un progetto interdisciplinare che avevo deciso di portare avanti e per il quale avevo bisogno di risorse al di fuori dell'ambito in cui avevo svolto il dottorato. Quando, all'inizio del post-doc, sono arrivata in Inghilterra, alcuni tra i contatti che hanno poi segnato la mia ricerca derivavano da suggerimenti ottenuti attraverso la rete costruita con il mentoring; e questo si è verificato molte volte in seguito, anche tra le mie collaborazioni recenti. Il passaggio "dal mentoring al networking", per così dire, ha inciso profondamente sul mio modo di interpretare la ricerca scientifica: io credo molto nella collaborazione e nel dialogo, anche interdisciplinare. Per esempio, se negli ultimi tre anni come professoressa assistente all'USI ho accolto volentieri diverse volte dottorandi da altre sedi universitarie per periodi di ricerca più o meno lunghi, è per questa fiducia nella collaborazione che ho imparato attraverso il mentoring e le relazioni che questo mi ha permesso di sviluppare.

the worries in the last months of my PhD. It was time to think about what I wanted to do and how this would have been possible. It was then that, perhaps for the first time, I perceived the importance of mentoring. Finding myself in front of the possibility of building my own path, I understood that I needed to talk with a mentor about the possibilities that were opened and the challenges I encountered. At that moment, I enrolled in the mentoring proposed by the USI Equal Opportunities Service. At the same time, as I followed this path of official mentoring, I developed other important mentoring relationships in an informal way (in some cases, I should say that they became mentors and friends). I owe a lot to these persons and I am still in contact with them today.

### **Mentoring contribution to my career**

Mentoring helped me to extend my research network and to support an interdisciplinary project that I had decided to pursue, and for which I needed resources outside the area in which I did my PhD. When, at the beginning of the post-doc, I arrived in the UK, some of the contacts that I made there and that profoundly influenced my research stemmed from suggestions that came from the network I had built through mentoring. And this has happened many times later, also in my recent collaborations. The shift "from mentoring to networking", so to speak, has deeply influenced my way of interpreting scientific research: I strongly believe in collaboration and dialogue, including interdisciplinary dialogue. For example, in the last three years as Assistant Professor at USI, I have welcome several doctoral students from other universities for more or less long research stays. I did this with pleasure because of the trust in collaborative dialogue that I learnt through mentoring and the relationships that this practice allowed me to develop.

### La mia esperienza di mentoring

Il mentoring ha avuto su di me un ruolo importante anche a livello personale: diversi colleghi mi hanno fortemente incoraggiata, a parole ma anche con il loro esempio. Le scelte importanti sono personali ma non devono essere necessariamente solitarie: il dialogo aiuta a orientarsi. È giusto dire che l'esempio di alcune donne è stato particolarmente decisivo per me. Avendo concluso il dottorato con un figlio di due anni e un'altra in arrivo, mi sono talvolta sentita dire che andare avanti sarebbe stato impossibile. Io sentivo, però, che la ricerca che stavo facendo sul dialogo argomentativo come strumento di gestione del conflitto poteva avere una rilevanza sociale e che non avrei voluto rinunciare a costruire un mio profilo scientifico in dialogo con la comunità di riferimento. Per vivere con fiducia la relazione tra vita professionale e vita familiare, mi è stato di grande aiuto il confronto con donne che portavano avanti gruppi di ricerca di alto livello, pur essendo impegnate, in modi diversi, con altri aspetti della loro vita personale.

### My mentoring experience

Mentoring has also played an important role on me personally: several colleagues strongly encouraged me, in words but also by their example. Important life choices are personal, but they do not need to be lonely: dialogue helps to orient oneself. It is fair to say that the example of some women was particularly decisive for me. Having completed my PhD with a two-year-old son and another one on the way, I was sometimes told that going ahead would have been impossible. I felt, however, that the research I was doing on argumentative dialogue as an instrument for managing conflict had a social relevance. I also felt that I would not want to give up building my own academic profile in dialogue with my community. The comparison with women who carried out high-level research groups, despite being engaged (in different ways) with other aspects of their personal life, enabled me to live my professional and family life with confidence.

## Storie di mentoring Mentoring stories



**Lakshmi Balachandran Nair**  
Professoressa  
assistente  
Università di Utrecht,  
Assistant Professor  
Utrecht University

**Dal 2016 sono professoressa assistente presso il Methodology and Statistics Department, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Università di Utrecht (Olanda). La mia attività di ricerca esplora il rigore, la trasparenza e l'impatto di metodi di ricerca (soprattutto qualitativi) nel campo del management e in altre aree delle scienze sociali.**

### Il mio percorso di studi

Ho svolto gli studi precedenti al dottorato in India e, prima di rientrare in accademia come dottoranda, ho lavorato, per circa tre anni, in banca. Sebbene contenta della mia carriera, avevo capito che stavo perdendo quegli stimoli intellettuali che si hanno intraprendendo un percorso accademico. Inoltre, il fatto che la maggior parte delle donne della mia famiglia lavorasse in accademia, rappresentava per me uno stimolo in più per tornare. Nel 2011, per motivi familiari, mi sono trasferita in Svizzera e, dopo 6 mesi, ho cominciato il mio dottorato in USI, presso la Facoltà di scienze della comunicazione.

### Perché ho scelto di fare mentoring?

Sia per il passaggio dal settore privato all'accademia, sia per il trasferimento in un nuovo paese, l'inizio del mio percorso di dottorato non è stato facile. Ero completamente all'oscuro di cosa significasse essere una dottoranda, e grazie all'aiuto del mio supervisore, dei

**Since 2016, I am Assistant Professor Methodology and Statistics Department, Faculty of Social and Behavioral Sciences, at Utrecht University. My research activities explore the rigor, transparency and impact of research methods (qualitative, specifically) in management and other social sciences.**

### My education path

I did all my pre-PhD studies in India. After completing my MBA, I worked in a bank for almost three years before re-entering academia as a PhD student. Although I enjoyed the bank career, during this experience, I realised that I was missing on the intellectual stimulation that comes with an academic career. Moreover, I got extra motivation from the fact that most of the female members in my family are academics. That is when I decided to pursue a career in higher education. In June 2011, I moved from India to Switzerland for family reasons, and six months after I started a PhD program at USI, Faculty of Communication Sciences.

### Why did I choose to do mentoring?

Due to the transition from industry to academia, as well as from India to Switzerland, starting a PhD was quite difficult in the beginning. I was completely clueless about what being a PhD student involved. With the help of my supervisor, colleagues, and the mentoring

collegi e del mentoring, piano piano, l'ho scoperto. Nel 2014, al terzo anno di dottorato, ho deciso di iscrivermi al Programma di mentoring USI. Mi mancava ancora un anno per finire e poi trovare un nuovo lavoro. Poiché trovare un lavoro in accademia dopo il dottorato era (ed è tuttora) difficile, soprattutto nello scenario europeo, ero preoccupata per le possibilità che avrei avuto, proprio in quel momento ho scelto di iscrivermi al mentoring. Le mie aspettative erano diverse, mi aspettavo di ricevere consigli su come preparare la mia candidatura e cercare lavoro; di discutere delle sfide, dei successi e delle problematiche che possono sorgere quando si fa ricerca accademica; il networking in termini di collaborazioni di ricerca e in vista di potenziali posizioni lavorative erano anche degli obiettivi. Come mentore, ho scelto una professoressa della Facoltà di scienze della comunicazione dell'USI, e questo mi ha permesso di incontrarla di persona una volta al mese. La nostra collaborazione è stata molto positiva e, oggi, nonostante la distanza, siamo ancora in contatto.

#### **Il contributo del mentoring alla mia carriera**

Oltre ad altri aspetti positivi, fare mentoring mi ha dato l'opportunità di partecipare alla call per la borsa di shadowing promossa dal Servizio pari opportunità. Grazie alla borsa ottenuta, ho potuto trascorrere un mese presso la Hanken School of Economics, dove ho collaborato, come coautrice, alla stesura di un libro sull'innovazione strategica con il mio supervisore di shadowing. Il libro mi ha permesso di divulgare i risultati del mio lavoro di ricerca sia in altri contesti accademici che non, e di raggiungere un pubblico più ampio. Poiché ho svolto il mentoring durante l'ultima fase del mio dottorato, il confronto con la mentore è stato utile soprattutto per prepararmi nella ricerca di lavoro, confrontarmi sul mio tema di ricerca e avere una panoramica del mercato del lavoro nel mondo accademico.

program, I was able to figure it out henceforth. In 2014, in the 3rd year of my PhD, I decided to do mentoring. I had one more year left to finish my PhD and find a new job. Since finding an academic job immediately after receiving a PhD was (and still is) difficult, especially in the European scenario, I was apprehensive about my options, and that is why I choose to enrol in the mentoring program. From the mentoring I expected to receive advice on preparing my applications and resume for job hunting and to discuss the challenges, successes, and issues involved in research; networking in terms of research collaborations and potential jobs was also an objective. I chose a professor at the Faculty of Communication Sciences at USI as mentor. This gave me the opportunity to meet her, in person, once a month. Our collaboration and mentoring relationship were very positive. Even today, despite the distance, we still have contacts with each other.

#### **Mentoring contribution to my career**

A part from other positives, doing mentoring also qualified me to apply for the Shadowing Grant promoted by the Equal Opportunities Service. I am happy to say I received this grant and I was able to visit Hanken School of Economics for a month. During my stay in Hanken, I co-authored a book on strategic innovation with my shadowing supervisor. The book made it possible for me to disseminate the results of my research work not only to fellow academics but also to non-professionals, thus accentuating its benefits to reach a wider audience. Since I did mentoring during the last stage of my career, it was helpful mainly with respect to preparing me for my future job hunt and addressing my queries related to research output. Through the mentoring, I received an overview of the academic job market.

#### **La mia esperienza di mentoring**

La mia mentore era disponibile ad ascoltare le mie domande e preoccupazioni, anche lei aveva cambiato paese e aveva già fatto una carriera accademica di successo in Svizzera. È stato bello discutere con lei di argomenti sui quali aveva già maturato esperienza. L'esperienza di mentoring ha soddisfatto tutte le mie aspettative. Il mentoring aiuta le donne che fanno carriera accademica a familiarizzare con la cultura accademica. Avere qualcuno dove andare e a cui fare domande e con cui discutere di situazioni professionali aiuta ad aumentare la produttività della mentee. Il feedback costruttivo del/la mentore spinge le dottorande e le ricercatrici ad essere più motivate a perseguire una carriera accademica.

#### **My mentoring experience**

My mentor was available to listen to my work-related queries and worries, she was also an expat and she had already made a successful academic career in Switzerland. It felt good to discuss matters with a female academic who had it all figured out. My Mentoring experience met all my expectations. Mentoring helps female academics to familiarize with the culture of academia. Having someone to turn to, to ask questions and discuss professional situations, helps increase the productivity of the mentee. Constructive feedback from the mentor also helps female PhD candidates and post-docs to become more motivated to pursue a future academic career.

### **Per la mentee**

**Essere una mentee significa approfittare dell'opportunità di avere uno sguardo esterno, ed esperto, sul proprio percorso. Questo può aiutare ad essere lungimiranti e strategiche nelle scelte importanti, a mantenere l'attenzione sulle tappe più prossime della carriera, ma senza perdere di vista gli obiettivi nel lungo periodo.**

### **For the Mentee**

**To be a mentee means taking advantage of an external, and expert, point of view on one's chosen career path. This may help in adopting a far-sighted and strategic approach when faced with major choices, focusing on the next stages of one's career without losing sight of the longer-term objectives.**

## Le caratteristiche di una mentee

Una mentee:

- possiede un atteggiamento positivo ed entusiasta;
  - impara dall'esperienza degli altri;
  - è aperta a ricevere feedback critici;
  - si impegna;
  - fa domande e chiede aiuto quando è necessario;
  - non si aspetta che il/la mentore faccia il lavoro per lei;
  - non si aspetta una relazione immediata;
  - non prevede di ottenere benefici che non sono stati concordati;
  - non si aspetta che il/la mentore sia perfetto;
  - è disposta ad accettare i limiti del/la mentore;
- (William-Nickelson, 2009; APA, 2006).

## Le responsabilità di una mentee

Rivestire il ruolo di mentee per la prima volta rappresenta una nuova sfida e, spesso, comporta l'essere confrontata con momenti di incertezza su come gestire il rapporto con il/la mentore.

È per questo che una mentee dovrebbe:

- interrogarsi fin da subito sui temi che desidera affrontare e sugli obiettivi generali del proprio percorso;
- organizzarsi dal punto di vista del tempo, proponendo un calendario di massima per gli incontri e definendo con un certo anticipo i momenti per incontrarsi;
- avere un ruolo attivo, prendere l'iniziativa e introdurre i temi di discussione;
- tenersi in contatto con il/la mentore via email, via telefono, o via Skype;
- cercare l'opportunità trasmettere qualcosa al/la mentore.

Una mentee, invece, non dovrebbe:

- essere passiva: non aspettare che il/la mentore avvii la discussione;
- essere in ritardo e/o disorganizzata;
- rimanere in una relazione di mentoring quando non è più utile.

## Characteristics of a mentee

A mentee:

- has a positive and enthusiastic attitude;
  - learns from the experience of others;
  - is receptive to critical feedback;
  - works hard;
  - asks questions and help when needed;
  - does not expect the mentor to do work for her;
  - does not expect an instantaneous relationship;
  - does not expect to obtain benefits that have not been agreed upon;
  - does not expect perfection from the mentor;
  - is willing to accept the limitations of the mentor;
- (William-Nickelson, 2009; APA, 2006).

## The responsibilities of a mentee

When you become a mentee for the first time, you take on a new challenge. A mentee may well be faced with moments of uncertainty or loss of confidence in managing the relationship with her mentor. For these reasons, a mentee should:

- identify immediately what are the issues that she wants to address and the general objectives of the mentoring process;
- establish a timetable for meetings and set up an indicative schedule of meetings well in advance;
- play an active role all along the mentoring process and initiate new subjects for discussion;
- keep in touch with the mentor by email or telephone, meeting via Skype;
- look for opportunities to teach your mentor.

A mentee, on the other hand, should not:

- be passive: don't wait for the mentor to initiate interactions;
- be late and/or disorganized;
- stay in a mentoring relationship when it is no longer helpful.

## I vantaggi per una mentee

Il mentoring rappresenta un'esperienza importante, arricchente e strategica. Una mentee ha la possibilità di:

- focalizzarsi in modo consapevole ed efficace sulla crescita personale e professionale;
- imparare attraverso la condivisione di esperienze;
- ricevere consulenza su come realizzare i propri obiettivi personali e professionali.

## Consigli per un buon percorso di mentoring

Grazie al rapporto di mentoring, la mentee ha la possibilità di conoscere persone esperte nel suo campo di ricerca, allargare la propria rete di contatti e stabilire proposte di collaborazioni future. Il/la mentore l'accompagna, quindi, nel percorso di carriera, ma non può creare una carriera per la mentee, cui spetta riflettere sul proprio percorso, fare dei passi in avanti, prendere delle decisioni. Di seguito alcuni consigli utili per trarre il massimo beneficio dalla relazione.

## Scegliere accuratamente il/la mentore

Per la ricerca del/la mentore è utile considerare che:

- il ruolo di mentore può essere rivestito da un/a professore/essa o da un qualsiasi membro di una comunità accademica che sia impegnato in un percorso di carriera accademica e che, al momento dell'iscrizione, occupi una posizione gerarchicamente superiore alla mentee;
- le mentee che danno più input nella fase di ricerca del/la mentore sono più soddisfatte dei/delle loro mentori;
- l'abbinamento di genere è molto utile per le donne;
- è importante valutare le caratteristiche del/la mentore che, oltre ad avere ottime competenze comunicative e relazionali, deve essere seriamente interessato/a a sviluppare la carriera della mentee, condividendo la propria rete di contatti e risorse, e deve essere disponibile ad investire tempo, energia ed impegno nel rapporto.

## The advantages for a mentee

Mentoring is an important, enriching and strategic experience. A mentee has the possibility to:

- actively and effectively focus on personal and professional growth;
- learn through the sharing of experiences;
- receive advice on how to achieve personal and professional goals.

## Tips for a successful mentoring journey

By virtue of the mentoring relationship, the mentee has a chance to be introduced to experts in her research field, to widen her network of contacts, and initiate proposals for future partnership and cooperation. The mentor accompanies the mentee along her career path. However, mentors cannot create a career for a mentee: it is up to the latter to think about her career path, to take the next steps, and to make informed decisions. Here are some useful tips to get the maximum benefit from the relationship.

## To carefully choose the mentor

To choose the mentor it is useful to consider that:

- professors (associate rank or higher) or any member of an academic community who are engaged in an academic career path and who, at the time of enrollment, occupy a position hierarchically superior to the mentee are eligible to be mentors;
- mentees who have more input into the match are more satisfied with their mentors;
- gender matching has been shown to be helpful for female mentees;
- pay attention to the mentor's characteristics. In addition to have excellent communication and interpersonal skills, should be seriously interested in developing the career of the mentee, in sharing his/her network of contacts and resources, and he/she should be willing to invest time, energy and commitment in the mentoring relationship.

### **Definire gli obiettivi del mentoring**

- Chiarire fin dal primo incontro le proprie esigenze, aspettative e obiettivi. Ci si aspetta un aiuto per fare networking? O per meglio collocarsi sul mercato accademico? O per orientare la propria carriera? Si auspica un confronto disciplinare? Chiedere un feedback sul proprio curriculum e sul proprio lavoro di ricerca costituisce un utile escamotage per conoscersi meglio e per ricavare consigli molto concreti e preziosi.
- Cercare di chiarire quanto tempo ci si aspetta che il/la mentore investa in questo rapporto: quanti incontri in presenza? Quanto lunghi e con che cadenza? Come gestire gli incontri a distanza?
- Cercare di stabilire una pianificazione, almeno di massima, dei propri incontri. Meglio pianificare all'inizio un calendario di massima degli incontri o decidere di volta in volta? È possibile incontrarsi a lato di una conferenza? Chiarire, ad esempio, se ci sono dei periodi dell'anno in cui è più auspicabile incontrarsi o dei momenti in cui è impossibile.

### **Curare la relazione con il/la mentore**

- Definire preventivamente con il/la mentore i temi che si vogliono affrontare nel corso degli incontri.
- Cercare di essere sempre trasparenti con il/la proprio/a mentore.
- Ricordarsi che il/la mentore non sostituisce il direttore di tesi o il superiore di riferimento e non si prefigge di risolvere questioni legate a contratti di lavoro o a relazioni con colleghi e superiori. Può dare consigli strategici sulla stesura di progetti di ricerca o di articoli, ma non ci si deve aspettare che faccia da revisore.
- Essere grati al/alla mentore: ricordarsi sempre che sta investendo, gratuitamente, tempo prezioso per voi!

### **To define mentoring objectives**

- Clarify needs, expectations and objectives from the very first meeting. Do you expect support with networking? Or help with positioning in the academic job market? Or to direct your career? Would you have a discussion on your research discipline? Ask for feedback on your own CV and research work. Not only is this a way of getting to know each other better, but it is also an activity that can be carried out there and then and elicit very precise and precious advice.
- Try to make clear how much time you expect a mentor to invest in this relationship. How many face-to-face meetings? For how long and how frequently? How to manage distance meetings?
- Try to draw the broad lines of a schedule of meetings. Is it preferable to create an indicative schedule from the start, rather than deciding as you go along? Is it possible to meet on the occasion of a conference? Clarify, for instance, what are the most suitable moments and the least favourable ones.

### **Take care of the relationship with the mentor**

- Define in advance with the mentor the topics that you want to address during the meeting.
- Always try to be open and frank with your mentor.
- Remember that the mentors do not replace the thesis supervisor or the line manager. Their objectives do not involve resolving employment contract issues or the mentee's relationships with colleagues or 'relevant superiors'. The mentor can provide strategic advice on drafting research projects or papers, but he/she cannot be expected to act as text editors.
- Be grateful to your mentor: always remember that he/she is investing valuable time on your behalf!

### **Valorizzare il tempo investito nel mentoring**

- Avere un/a mentore non è un segreto! Parlarne con i colleghi è un modo per sensibilizzare e diffondere questa iniziativa.
- Parlarne con i superiori o con il/la supervisore è auspicabile. Non è necessario dar conto di tutto ciò di cui si discute con il/la mentore, ma è importante rendersi conto che un percorso di mentoring è tanto più efficace quanto è più possibile gestirlo con serenità.

### **Enhance the time invested in the mentoring**

- There is no secret about having a mentor! Talking about it with your colleagues is a way of raising awareness and to spread this activity.
- Talking to your line manager or to your supervisor is equally desirable. There is no need to account for everything that is discussed with one's mentor, but it is important to realise that a mentoring process is all the more effective when it is possible to manage it calmly.

### **Per il/la mentore**

**Essere un/a mentore significa mettere a disposizione la propria esperienza e la propria rete per ampliare le prospettive e le possibilità di carriera di una persona meno esperta, ma motivata ad approfondire un percorso in ambito universitario.**

### **For the Mentor**

**To be a mentor means being on hand with one's experience and network to help increase the career prospects of a person who is less experienced but highly motivated to pursue an academic path.**

### Le caratteristiche di un/a mentore

- Onesto e rispettoso.
- Sicuro di sé e motivato.
- Buon ascoltatore e comunicatore.
- Paziente aperto ad accettare gli errori.
- Versatile e flessibile.
- Consapevole del potenziale conflitto di ruolo.
- Insegnante e studente nello stesso tempo.
- Giudica obiettivamente.
- Disponibile a dare feedback.
- Promotore del dialogo.

### Le responsabilità di un/a mentore

Il mentoring permette di avere un contatto privilegiato con nuove leve accademiche, anche di diverse università e discipline, e questo fa sì che si crei uno scambio arricchente per entrambi. Sicuramente fare mentoring implica investire una parte del proprio tempo, ma si tratta di un'attività che può essere ben conciliata con impegni gravosi e che può essere gestita in modo flessibile, secondo le proprie esigenze. Un/a buon/a mentore dovrebbe:

- ascoltare in maniera attiva ed empatica;
- comunicare aspettative positive;
- usare self-disclosure, se è il caso;
- essere un modello di riferimento positivo;
- dare consigli che portino la mentee a meglio comprendere il mondo accademico ed anche a riflettere sul proprio percorso nel lungo termine;
- fornire una visione per una carriera soddisfacente e di successo;
- facilitare il networking ed essere pronti ad aprire la propria rete di contatti alla mentee;
- insegnare fornendo esempi;
- incoraggiare e motivare la mentee;
- promuovere l'indipendenza;
- rallegrarsi del successo;
- incoraggiare la reciprocità;
- aiutare la mentee a trovare altri mentori all'interno o all'esterno dell'istituzione del/ della mentore;
- cercare di presenziare agli incontri generali con le altre "persone risorsa" che partecipano al Programma.

### Characteristics of a mentor

- Honest and respectful.
- Self-confident and motivated.
- Good listener and communicator.
- Patient and allows for mistakes.
- Versatile and flexible.
- Aware of potential role conflict.
- A teacher and learner.
- Judges objectively.
- Provides feedback.
- Promoter of open communication.

### The responsibilities of a mentor

Through mentoring, one can initiate a preferential contact with the next academic generation, also from different universities and disciplines, which can only be enriching for both parties. Mentoring no doubt involves investing time; but it is not a difficult activity to reconcile with demanding commitments; it can in fact be managed without too much trouble and be fitted in with one's life.

A good mentor should:

- listen in an active and empathetic way;
- express positive expectations;
- use self-disclosure as appropriate;
- be a positive role model;
- give advice to help the mentee to better understand the academic world, but also to reflect on her career path over the long term;
- provide a vision for a satisfying and successful career;
- facilitate networking and be ready to make your network accessible to the mentee;
- teach by example;
- encourage and motivate the mentee;
- foster independence;
- rejoice of the success;
- encourage reciprocity;
- assist your mentee to find other mentors within or outside your institution;
- take part in the general meetings with other "resource persons" involved in the Programme.

### I vantaggi per un/a mentore

- Occasione di aggiornamento e rivalutazione critica di aspetti salienti della propria professione ed esperienza.
- Accrescimento sotto il profilo personale, umano e in termini di apertura mentale.

### Consigli per un buon percorso di mentoring

- Ascoltare la mentee
- Consultare il curriculum vitae della mentee e capire meglio il suo percorso accademico.
- Cercare di ascoltare attentamente i bisogni della mentee, di comprenderne la situazione e esaminare i suoi obiettivi a breve e lungo termine. In che ambito di ricerca è attiva? In che gruppo di ricerca/ istituzione? Come questo può influenzare il suo percorso? È ben integrata all'interno del suo dipartimento e/o della sua comunità scientifica di riferimento? Quali sono le tappe immediate da affrontare per proseguire la sua carriera accademica?

### Definire gli obiettivi del mentoring

- Chiarire ciò che la mentee si aspetta dal/ dalla mentore, ciò che il/la mentore si aspetta dalla mentee e che tipo di mentoring si può offrire (rapporto di mentoring orientato a dare consigli generali o, eventualmente, a dare feedback puntuali su, ad esempio, pubblicazioni, progetti di ricerca, redazione di candidature...).
- Essere da subito chiari sulla quantità di tempo che è possibile investire in questa attività.
- Cercare di pianificare, in un anno, almeno due o tre incontri in presenza e di stabilire in anticipo i momenti in cui si ha maggiore disponibilità di tempo.
- Assicurarci di avere la giusta disponibilità d'animo per assumere il ruolo di mentore.

### The advantages for a mentor

- Opportunity for providing updates and critical reevaluation of salient aspects of one's own profession and experience.
- Personal and human growth and mental openness.

### Tips for a successful mentoring journey

- Listening to the mentee
- Make sure you read through the mentee's curriculum vitae trying to get a sense of her educational background.
- Try to listen carefully to your mentee's requirements and to get a clear idea of her situation, and review mentee's short and long term goals. In what research field is she involved? In which research group? At which institution? How this can influence her path? Is she well integrated within her department and / or her scientific community? In what immediate steps does she have to undertake as she tries to advance in her academic career?

### Defining mentoring objectives

- Clarify what the mentee expects from the mentor and what the mentor expects from the mentee, and the kind of mentoring that can be made available (a mentoring relationship devised to provide general guidance or, possibly, to provide precise feedback on, for instance, publications, research projects, writing an application file, etc.).
- Be clear from the start how much time you can invest in this activity.
- Try to schedule at least two or three face-to-face meetings a year and to define in advance your best or most favourable moments.
- Make sure you have the right frame of mind to take on the role of mentor.



### **Curare la relazione con la mentee**

- Ascoltare i bisogni e proporsi come guida per la mentee, creando un rapporto di fiducia e di rispetto reciproci.
- Impostare un dialogo aperto con la mentee, rispondendo ai quesiti posti.
- Fornire onestamente la propria valutazione.
- Fornire alla mentee le opportunità e gli stimoli per imparare attraverso lo scambio di esperienze di lavoro, organizzative, culturali e di relazione. Chiederle eventualmente di contribuire alla scrittura di articoli, alla ricerca, e all'insegnamento, se è in linea con gli obiettivi del mentoring.
- Sentirsi responsabile delle emozioni e degli effetti ottenuti sulla mentee.
- Essere pronti a divenire un modello di comportamento.

### **Maintaining the relationship with the mentee**

- Listen to the needs and suggesting yourself as a guide for the mentee, creating a relationship of mutual trust and respect.
- Set up an open dialogue with the mentee, answering the asked questions.
- Provide your assessment honestly.
- Provide the mentee with opportunities and incentives to learn through the exchange of working, organizational, cultural and relational experiences. Eventually, ask the mentee to help you with writing, research, teaching, if it is in line with the mentoring objectives.
- Feel responsible for the emotions and effects obtained on the mentee.
- Be ready to become a model of behavior.



## **Conclusioni**

**Il mentoring si caratterizza per essere orientato sulla riflessione professionale e personale nel lungo periodo e rappresenta uno strumento che ben si adatta alle diverse esigenze caratterizzanti le molteplici fasi di una carriera accademica.**

## **Conclusions**

**A distinguishing feature of mentoring is that it encourages professional and personal reflection in the long run. As an instrument, it is well suited to different needs arising at different stages of an academic career.**

### **All'inizio del dottorato**

Il mentoring può aiutare costruire una panoramica più completa del funzionamento del mondo accademico ed a comprendere le diverse tappe del cammino dottorale.

### **In una fase più avanzata del dottorato**

Il mentoring può aiutare ad avere un feedback sul lavoro finora svolto ed a meglio orientarsi in attività strategiche, come il networking o la presentazione del proprio lavoro a conferenze.

### **Al termine del dottorato**

Può essere utile investire sul mentoring per meglio comprendere come costruire un curriculum competitivo e come avanzare nel percorso di carriera accademica e per entrare in contatto con realtà accademiche diverse.

### **Durante il post-doc**

Un/una mentore può aiutare nella fase di costruzione di una propria identità individuale come ricercatrice.

### **Perché non provare?**

Non esistono delle ricette specifiche per instaurare un rapporto di mentoring di successo, ma è senz'altro necessario gestire con coerenza e con trasparenza il rapporto con il/la mentore e avere la volontà di riflettere criticamente sul proprio percorso di carriera. Per il/la mentore, probabilmente, il fattore più importante è il saper ascoltare ed il sapersi immedesimare nella situazione di carriera in cui si trova la mentee. Si tratta senza dubbio di una opportunità che può dare molto, dal punto di vista professionale e personale.

### **At the beginning of a PhD**

The mentoring can help build a more complete picture of how the academic world functions, and understand the successive steps of the doctoral curriculum.

### **At the later stage of a PhD**

Mentoring can help by providing feedback on the work accomplished so far and by finding one's bearings in strategic activities, such as networking or presenting your work in progress at conferences.

### **At the end of a PhD**

After the PhD has been submitted, investing in mentoring may prove useful, in order to find guidance on how best to build a competitive curriculum and how to advance in the academic career path and to get in touch with different academic realities.

### **During the post-doc period**

A mentor may support the mentee in developing her own individual role as a researcher.

### **Why do not try?**

There is no magic recipe for establishing a successful mentoring relationship. It would seem essential, in any case, to manage a relationship with the mentor based on coherence and total transparency; and, on the other hand, to be willing and ready to always cast a critical eye on one's career path. The key factor for mentors is their capacity to listen and identify or empathise with the career situation of the mentee. This is clearly an opportunity that is full of potential for growth both on a professional and personal level.

### **Bibliografia**

#### **Bibliography**

- American Psychological Association (APA). 2006. Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees. Washington, DC: APA.
- Allen TD, Lentz E, and Day R. 2006. Career success outcomes associated with mentoring. A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, 32 (3): 272-85.
- Bureaux de l'égalité des Hautes écoles universitaires de la Suisse Latine (BULA). 2014. Beyond the doctorate. Guide for advanced doctoral and postdoctoral students. BULA.
- Bureaux de l'égalité des Hautes écoles universitaires de la Suisse Latine (BULA). 2014. Getting your thesis off to a good start. Guide for doctoral students. BULA.
- Eby LT., Allen TD., Evans SC, Ng T., and DuBois DL. 2008. Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (2): 254-67.
- Clutterbuck D. 2004. Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work. London: Chartered. Institute of Personnel and Development.
- Clutterbuck, D. 1999. Mentoring in Business: Executives and Directors, Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning. London: Routledge.
- Feldman, MD, Areal, PA, Marshall, SJ, Lovett, M, O'Sullivan, P. 2010. Does mentoring matter: results from a survey of faculty mentees at a large health sciences university. *Med Educ Online*, 23: 15-15.
- Iversen AC, Eady NAJ and Wessely SC. 2014. The role of mentoring in academic career progression: a cross-sectional survey of the Academy of Medical Sciences mentoring scheme. *Journal of the Royal Society of Medicine*, Vol. 107(8) 308-317
- Megginson D. and Clutterbuck D. 1995. Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. London: Kogan Page Ltd.
- Servizio pari opportunità, Università della Svizzera italiana. 2006. Pari opportunità nei percorsi accademici. Risorse, possibilità, ostacoli e traguardi nella costruzione della carriera universitaria. Lugano: Università della Svizzera italiana.
- Servizio pari opportunità, Università della Svizzera italiana. 2018. D-MUC: Donne, mentoring USI e carriere. Career paths of USI mentee. Lugano: Università della Svizzera italiana.
- Straus SE, Johnson MO, Marquez C, Feldman MD. 2013. Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. *Academic medicine. Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(1):82-89.
- Williams-Nickelson C. 2009. Mentoring women graduate students: A model for professional psychology. *Prof Psychol: Res Pra.*, 40(3):284-291.



## Contatti

Il team del Servizio pari opportunità è a disposizione per accompagnare mentore e mentee in questo percorso, per fornire risposte puntuali e per offrire riferimenti utili per ulteriori approfondimenti sul percorso dottorale e post-dottorale. Sul sito del Servizio è possibile ottenere informazioni sempre aggiornate in merito alle iniziative promosse e scaricare la documentazione necessaria per iscriversi.

### Servizio pari opportunità

Università della Svizzera italiana  
Via Buffi 13  
6900 Lugano, Svizzera  
Stabile principale, Ufficio 257  
+ 41 58 666 4612  
equality@usi.ch  
www.usi.ch/equality

## Contacts

The USI Equal Opportunities Service team is available to accompany mentors and mentees in this pathway, to provide timely answers and further information on the doctoral and post-doctoral paths. On the Service website, you may find updated information about the available initiatives, and download the required documentation to register.

### Equal Opportunities Service

Università della Svizzera italiana  
Via Buffi 13  
6900 Lugano, Switzerland  
Main Building, Office 257  
+ 41 58 666 4612  
equality@usi.ch  
www.usi.ch/equality



Coordinamento editoriale  
Editorial Coordination  
    Servizio pari opportunità  
    Equal Opportunities Service  
Traduzioni  
Translations  
    Servizio pari opportunità  
    Equal Opportunities Service  
Progetto grafico  
Graphic design  
    Servizio grafica  
Fotografie  
Photos  
    Robin Bervini  
    Alberto Canepa  
    Aline d'Auria  
Stampa e confezione  
Printing and binding  
    Lepori e Storni, Viganello

© 2018  
Università  
della Svizzera  
italiana

## **Mentoring Handbook**

Suggerimenti per incentivare le carriere accademiche femminili. Suggestions for promoting women's academic careers.

"Mentoring Handbook. Suggerimenti per incentivare le carriere accademiche femminili" è una pubblicazione rivolta in particolare modo alle ricercatrici dell'Università della Svizzera italiana (USI), nella quale sono presentati alcuni strumenti che possono strategicamente supportare il percorso di una carriera accademica.

"Mentoring Handbook. Suggestions for promoting women's academic careers" is a guide for female researchers of Università della Svizzera italiana (USI). It provides them with a number of strategic tools designed to support them along their career paths.

## **Contatti**

Servizio pari opportunità  
Università della Svizzera italiana  
Via Buffi 13  
6900 Lugano  
Svizzera  
Stabile principale  
Ufficio 257  
+41 58 666 4612  
equality@usi.ch  
www.usi.ch/equality

## **Contacts**

Equal Opportunities  
Service  
Università della Svizzera italiana  
Via Buffi 13  
6900 Lugano  
Switzerland  
Main Building  
Office 257  
+41 58 666 4612  
equality@usi.ch  
www.usi.ch/equality

