

Mentoring in politica – valutazione del progetto pilota «da donna a donna»

Sintesi del rapporto finale



Su mandato della Commissione federale per le questioni femminili (CFQF)
e della Federazione svizzera delle associazioni giovanili (FSAG/CSAJ)

Autrici: Daniela Gloor e Hanna Meier (Social Insight)
Sintesi a cura di Franziska Lombardi

Berna, marzo 2006

Impressum

A cura di

Commissione federale per le questioni femminili (CFQF)

Schwarztorstrasse 51, 3003 Berna

Tel. 031 322 92 75 / fax 031 322 92 81

ekf@ebg.admin.ch / www.comfem.ch

Federazione svizzera delle associazioni giovanili (FSAG/CSAJ)

Gerechtigkeitsgasse 12, 3011 Berna

Tel. 031 326 29 29 / fax 031 326 29 30

info@csaj.ch / www.csaj.ch

Traduzione del tedesco

Romana Camani-Pedrina

Rapporto esaustivo

Il rapporto esaustivo (88 p., solo in tedesco), è a disposizione come file PDF nei siti

www.comfem.ch > pubblicazioni; <http://www.csaj.ch> > mentoring

Sintesi

Le sintesi in lingua italiana, tedesca, francese sono pure a disposizione come file PDF nei siti

www.comfem.ch > pubblicazioni; <http://www.csaj.ch> > mentoring

Foto

Margareta Sommer / zvg

Ulteriore pubblicazione sul programma di mentoring «da donna a donna»:

Rivista «Questioni femminili» n. 2.2005 con il tema prioritario

Mentoring in politica

Contenuto: Introduzione: Mentoring in politica e nel progetto «da donna a donna»; interviste e profili di mentee e menta che hanno partecipato al progetto «da donna a donna»; presentazione del programma austriaco di mentoring «genderize!»

Ordinazioni (gratis):

Commissione federale per le questioni femminili

Schwarztorstrasse 51, 3003 Berna

Telefono +41 031 322 92 75 / fax +41 031 322 92 81 / ekf@ebg.admin.ch

Indice

1.	Il progetto di mentoring «da donna a donna» _____	3
	Basi	3
	Partecipanti ai cinque cicli	5
	Valutazione	6
2.	Offerta e utilità del progetto di mentoring (output) _____	7
	Publicizzazione dell'offerta e abbinamento delle coppie (matching)	7
	Attività delle mentee e delle menta	8
	Esperienze delle mentee e delle menta durante l'anno di mentoring.....	9
	In merito al contatto fra mentee e menta	11
	Soddisfazione generale delle partecipanti	12
3.	Effetti del mentoring (outcome) _____	13
	Mentee: valutazione degli effetti al termine del programma.....	13
	Mentee: esperienze difficili durante l'anno di mentoring	15
	Un anno dopo la conclusione del programma: effetti sui campi d'attività delle mentee	15
	Un anno dopo la conclusione del programma: conseguenze per la partecipazione politica delle mentee	16
	Un anno dopo la conclusione del programma: conseguenze positive per la carriera politica e personale delle mentee	17
	Effetti sulle menta.....	19
	Condizioni vantaggiose per l'outcome	19
	Utilità per le organizzazioni delle mentee.....	20
	Essere di nuovo una menta, diventare una menta.....	20
	Informazione del proprio ambiente e sensibilizzazione in merito al progetto di mentoring	20
	«Da donna a donna» in quanto stimolo per altri progetti di mentoring.....	21
4.	Il progetto di mentoring dal punto di vista istituzionale (inchiesta presso le organizzazioni) _____	21
5.	Conclusioni _____	23
	Punti forti dell'offerta	23
	Difficoltà dell'offerta	24
	Continuazione dell'offerta.....	24
	Moduli raccomandabili per un'offerta di mentoring.....	24

Indice delle tabelle

Tabella 1	Partecipanti in totale e per regione linguistica	6
Tabella 2	Profilo delle attività durante l'anno di mentoring	8
Tabella 3.1.	Profilo delle esperienze durante l'anno di mentoring A	9
Tabella 3.2.	Profilo delle esperienze durante l'anno di mentoring B	10
Tabella 3.3.	Profilo delle esperienze durante l'anno di mentoring C	10
Tabella 4	Numero di incontri fra mentee e menta	11
Tabella 5	Grado di soddisfazione generale riguardo al progetto di mentoring	13
Tabella 6.1.	Cambiamenti nelle mentee in seguito al mentoring A	14
Tabella 6.2.	Cambiamenti nelle mentee in seguito al mentoring B	14
Tabella 6.3.	Cambiamenti nelle mentee in seguito al mentoring C	15
Tabella 7	Settori d'attività influenzati positivamente dal mentoring	16
Tabella 8	Settori politici con partecipazione mutata	17
Tabella 9	Effetti sulla carriera e le tappe della carriera	18
Tabella 10	Diventare una menta o essere di nuovo una menta	20
Tabella 11	Valutazione degli obiettivi del progetto e delle intenzioni del mentoring da parte delle organizzazioni	22

1. Il progetto di mentoring «da donna a donna»

Basi

Il progetto di mentoring «da donna a donna» aveva lo scopo di sostenere le giovani di varie organizzazioni e associazioni giovanili di tutta la Svizzera nell'ambito del loro impegno pubblico. Per cinque cicli annuali, dall'inizio del 2000 all'inizio del 2006, si sono messe a disposizione nel ruolo di menta alcune donne sperimentate, attive nei partiti, nelle associazioni e nella pubblica amministrazione. Oltre alle attività realizzate in coppia, altre importanti componenti del programma erano costituite dallo scambio interpersonale fra le mentee e dai convegni di approfondimento. Il progetto si prefiggeva di contribuire ad aumentare a lungo termine la presenza femminile nella vita politica, in seno ai partiti, alle associazioni e alle organizzazioni non governative.

Idea e obiettivi

La Federazione svizzera delle associazioni giovanili (FSAG/CSAJ)¹ ha lanciato il programma di mentoring «da donna a donna» alla fine del 1998, con lo scopo di promuovere l'impegno pubblico delle giovani. Il progetto prevedeva complessivamente cinque cicli. Il primo ciclo annuale ha preso avvio nel gennaio del 2000; il quinto ciclo si è concluso all'inizio del 2006. A partire del secondo ciclo, la FSAG/CSAJ si è unita con la Commissione federale per le questioni femminili (CFQF)² per formare un ente promotore congiunto. La direzione del progetto è stata affidata alla FSAG/CSAJ: essa era dunque competente per la pubblicizzazione del progetto, i colloqui con le future partecipanti, l'abbinamento delle coppie, l'accompagnamento e il coordinamento delle partecipanti, la ricerca di fondi e l'organizzazione del programma di approfondimento. L'elaborazione della concezione, la pianificazione, la realizzazione e il lavoro d'informazione e sensibilizzazione venivano invece realizzati in collaborazione con la CFQF. Quest'ultima aveva inoltre insistito sulla necessità di effettuare una valutazione scientifica.

La constatazione che le giovani donne sono sottorappresentate nella vita politica e nelle posizioni di responsabilità in seno alle associazioni giovanili era stata determinante per il lancio del programma. L'offerta avrebbe perciò dovuto offrire alle giovani la possibilità di qualificarsi nell'ambito del lavoro politico, del lavoro associativo e delle cariche onorifiche, inoltre avrebbe dovuto ridurre le inibizioni e suscitare l'interesse alla partecipazione politica attiva.

L'obiettivo concreto era di sostenere le giovani desiderose di affrontare un impegno pubblico, al fine di agevolare la loro entrata e il loro avanzamento nella vita politica. Si volevano anche ampliare a livello individuale le conoscenze e le competenze necessarie

¹ La Federazione svizzera delle associazioni giovanili (FSAG/CSAJ) comprende oltre 80 organizzazioni giovanili, le quali contano oltre mezzo milione di aderenti. Vi sono rappresentate le sezioni giovanili dei partiti, dei sindacati e delle associazioni professionali, organizzazioni professionali e di promozione della politica della pace, associazioni di scolari e studenti, il movimento scout, associazioni ambientaliste, organizzazioni per gli scambi fra giovani, associazioni giovanili mantello regionali e cantonali, centri per giovani e altre organizzazioni e istituzioni specificamente giovanili. www.csaj.ch.

² La Commissione federale per le questioni femminili (CFQF) è una commissione extraparlamentare della Confederazione. Analizza la situazione delle donne in Svizzera e si impegna in favore della parità dei sessi. www.comfem.ch.

per poter agire in campo politico, nonché motivare e sensibilizzare le giovani al lavoro politico. Obiettivi intersettoriali a lungo termine del mentoring erano: le pari opportunità per le nuove leve femminili nelle organizzazioni, una maggiore partecipazione politica delle donne e la promozione dei loro network, nonché una migliore, ossia paritaria, rappresentanza delle donne nei consessi decisionali politici.

Il programma

Il programma «da donna a donna» è stato concepito in quanto mentoring esterno. Ciò significa che era interpartitico e interassociativo, che riuniva giovani provenienti da diversi campi esperienziali e mentali legate a diversi partiti, associazioni e pubbliche amministrazioni. In quanto mentee esso interpellava le giovani dai 16 a un massimo di 35 anni. Per un mentoring entravano in considerazione solo donne. Il programma era impostato a livello nazionale e le partecipanti provenivano da tutte le regioni linguistiche della Svizzera.

Per la durata di un anno le mentee consentivano a una giovane, la mentee, di vedere concretamente in cosa consiste il lavoro politico o il lavoro in seno a un'associazione. Esse trasmettevano le loro esperienze e conoscenze, procuravano contatti, discutevano con la mentee il modo di affrontare e concretizzare delle rivendicazioni politiche, e consigliavano e sostenevano la mentee. Il rapporto interpersonale fra la mentee e le mentee offriva un contesto nel quale le giovani si vedevano incoraggiate a impiegare le loro capacità, a imparare cose nuove, a crearsi una rete di contatti e a pianificare la loro carriera politica, professionale e privata.

Oltre ai contatti in seno alla coppia, gestiti secondo le esigenze individuali, una componente fissa dell'offerta era rappresentata dallo scambio d'esperienze fra le mentee e dal programma di approfondimento. Il programma veniva avviato formalmente per tutte le mentee e le mentee con un convegno inaugurale: qui le coppie si incontravano per la prima volta e ricevevano degli stimoli su come impostare il loro anno di mentoring in quanto a contenuti e organizzazione. Poco prima della metà del ciclo veniva organizzato per le mentee un bilancio intermedio al fine di consentire uno scambio d'esperienze fra loro e una riflessione sulla situazione del momento. Dopo dodici mesi l'anno di mentoring si chiudeva ufficialmente con un convegno conclusivo destinato a tutte le partecipanti. Tutti e tre i convegni erano parte obbligatoria del programma. A complemento veniva offerto alle mentee un programma facoltativo di approfondimento. Esso doveva consentire loro di conoscere meglio l'attività degli uffici federali, delle commissioni e delle istituzioni internazionali (Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo, Commissione federale per le questioni femminili, Cancelleria federale, ONU, Consiglio d'Europa) e comprendeva visite guidate, workshop, dibattiti con specialiste del mondo della politica e della pubblica amministrazione, nonché discussioni fra le mentee. Nel limite del possibile, il programma prevedeva anche un colloquio con una consigliera federale in carica. Un tema importante nel programma di approfondimento era quello della parità nel contesto nazionale e internazionale.

Risorse

L'offerta «da donna a donna» era gratuita per le mentee. Le mentee non percepivano nessun indennizzo per il loro impegno. Le spese, per esempio per le trasferte legate agli incontri e il programma di approfondimento, erano a carico delle partecipanti. I costi del

programma venivano sopportati dagli enti promotori e da vari sponsor. I costi complessivi per la pianificazione, la realizzazione e l'accompagnamento del programma di mentoring ammontavano in tutto a circa 80'000 franchi l'anno. Questo importo comprendeva i costi per gli stampati, l'organizzazione e la realizzazione dei convegni, i costi del personale e delle infrastrutture della FSAG/CSAJ, nonché i costi della valutazione scientifica; ma non comprendeva i costi del personale e delle infrastrutture del segretariato della Commissione federale per le questioni femminili.

Con l'offerta «da donna a donna» le promotrici hanno voluto mettere a punto un progetto di mentoring specifico, incentrato sul settore della politica, segnatamente della formazione e partecipazione politica, nonché della promozione delle nuove leve politiche. In Svizzera è stata la prima e unica offerta di questo tipo a livello nazionale: essa ha perciò introdotto un approccio innovativo nel panorama del mentoring che, anche nel nostro paese, è in fase di crescita.³ Il Consiglio d'Europa aveva d'altronde riconosciuto l'innovatività del progetto nel 2003, insignendolo del premio «Young active citizens».

Partecipanti ai cinque cicli

Hanno partecipato 260 mentee e menta. Esse provenivano da tutte le regioni linguistiche e rappresentavano un ampio ventaglio politico.

Il primo ciclo è stato lanciato nel 2000, con 34 coppie di mentoring. Per i seguenti cicli le organizzatrici hanno limitato la partecipazione a un massimo di 22 a 25 coppie, allo scopo di assicurare un'adeguata assistenza. Sull'arco della durata dei cinque cicli annuali hanno partecipato complessivamente, in quanto mentee o menta, 260 donne.

Le partecipanti provenivano da tutte le regioni linguistiche della Svizzera (tabella 1). L'esigenza di poter interessare al mentoring giovani donne e donne politiche sperimentate con questa offerta a indirizzo nazionale si è ampiamente concretizzata. Le partecipanti svizzerotedesche erano leggermente sovrarappresentate.

Il programma è riuscito a interpellare donne politiche sperimentate, attive in campi diversi. In particolare è riuscito a coinvolgere delle menta in grado di far conoscere da vicino a livello nazionale il parlamento, i partiti o le associazioni, nonché delle menta attive a un livello influente nell'ambito della politica cantonale o comunale. Le quote di rappresentanza degli schieramenti politici erano più o meno equilibrate e comprendevano donne politiche del PPD, del PLR, dei Verdi, del PS e dell'UDC. Quanto alle regioni linguistiche e alle posizioni politiche si può dunque affermare che si è registrata un'ampia partecipazione al programma di mentoring. Per quanto riguarda il profilo socioeconomico delle mentee, per contro, prevalevano decisamente le studentesse universitarie e le liceali; rare le non accademiche o le giovani che avevano svolto un tirocinio.

³ In Svizzera i programmi di mentoring sono finora stati realizzati soprattutto nei campi dell'economia e della scienza.

Valutazione

Le mentee e le menta del 2° e 3° ciclo sono state intervistate per scritto e, in parte, a voce. Inoltre è stata realizzata un'inchiesta per scritto presso le organizzazioni vicine alle promotrici.

Il programma di mentoring è stato accompagnato sul piano scientifico a partire dal secondo ciclo. La valutazione è stata affidata all'ufficio di ricerche e consulenza Social Insight di Zurigo. Il mandato prevedeva due compiti: anzitutto mettere a disposizione delle promotrici per la durata del programma risultati e feedback, i quali venivano continuamente analizzati al fine di sviluppare e ottimizzare ulteriormente il progetto (valutazione formativa); in secondo luogo, fornire informazioni sulle prestazioni (output) e gli effetti (outcome) dell'offerta nell'ambito di una valutazione di bilancio. Nel presente rapporto vengono illustrati esclusivamente i risultati della valutazione di bilancio. Quest'ultima si basa – oltre che sui documenti scritti – su un'inchiesta svolta presso le mentee e le menta non appena concluso l'anno di mentoring, nonché su un'inchiesta follow-up svolta un anno dopo presso le sole mentee. Analizzati nei particolari sono stati il secondo e il terzo ciclo. Per la valutazione sono stati privilegiati principalmente i metodi quantitativi, i quali sono stati integrati in seguito anche con delle interrogazioni qualitative (23 interviste). Inoltre è stata realizzata per scritto un'inchiesta presso le organizzazioni vicine al progetto (detta in seguito inchiesta presso le organizzazioni).

Tabella 1 Partecipanti e durata dei cinque cicli di mentoring

	Ciclo 1 (1/00-1/01)	Ciclo 2 (6/01-5/02)	Ciclo 3 (1/03-1/04)	Ciclo 4 (1/04-1/05)	Ciclo 5 (1/05-1/06)	Totale
Mentee						
Totale	36*	23	22	25	25	131
Svizzera tedesca	29	17	17	20	21	104
Svizzera romanda	7	5	4	5	3	24
Ticino	-	1	1	-	1	3
Menta						
Totale	34*	23	22	25	25	129
Svizzera tedesca	26	18	18	20	22	104
Svizzera romanda	8	3	3	5	3	22
Ticino	-	2	1	-	-	3
Totale	70	46	44	50	50	260

* A causa della grande richiesta due menta hanno seguito ognuna due mentee.

2. Offerta e utilità del progetto di mentoring (output)

Publicizzazione dell'offerta e abbinamento delle coppie (matching)

Importanti per pubblicizzare l'offerta e indurre alla decisione di partecipare si sono rivelati i contatti diretti e i canali informali. La maggior parte delle mentee e delle menta si dicono molto soddisfatte del modo in cui sono state formate le coppie (matching).

La valutazione mostra che, oltre all'annuncio formale, per far conoscere l'offerta e motivare alla partecipazione sono stati importanti e decisivi soprattutto i contatti diretti e i canali informali. Quasi la metà delle mentee si è avvicinata al programma perché informata e motivata tramite contatti personali. Per le menta i contatti personali sono persino stati ancor più importanti: oltre la metà di esse è stata convinta a partecipare in questo modo. La propaganda da bocca a bocca delle ex partecipanti ha dunque incominciato a produrre i suoi effetti già dopo la realizzazione del primo ciclo.

La formazione delle coppie di mentoring, il matching, ha costituito un compito essenziale e impegnativo nell'ambito dell'intero processo. Si trattava infatti di comporre delle diadi a partire da due gruppi – circa due dozzine di mentee e due dozzine di menta – che avrebbero dovuto stabilire un rapporto interpersonale e collaborare insieme per un anno. La valutazione ha permesso di appurare sia fra le mentee che le menta un elevato grado di soddisfazione riguardo al matching. Nella maggior parte dei casi la direzione del progetto è riuscita ad abbinare in modo ideale le partecipanti dei due gruppi, ottenendo delle coppie in grado di «funzionare» bene. Notevole è il fatto che la soddisfazione si sia mantenuta per la durata del progetto, anzi è addirittura ancora leggermente aumentata. Il 66 per cento delle mentee e il 53 per cento delle menta indicano di essere state «molto soddisfatte» dopo il primo incontro con la partner assegnata loro dal coordinamento del progetto. Alla fine dell'anno tre partecipanti su quattro si dicono «molto soddisfatte» del matching (mentee: 75 %; menta: 71 %). Sia all'inizio del progetto sia un anno dopo, la quota delle mentee e delle menta meno soddisfatte e insoddisfatte è al massimo del 13 per cento. Su una scala di 10 punti, il grado medio di soddisfazione riguardo al matching si attesta fra gli 8 e i 9 punti, ossia su valori elevati.

«Il mentoring mi è sembrato un'opportunità unica per conoscere un campo che altrimenti sarebbe stato difficilmente accessibile. Mi ha anche dato un'opportunità unica di trovare qualcuno che mi aiutasse a conoscere da vicino la politica. A casa dei miei non si parlava di politica. Il mentoring è una possibilità per aprire nuovi orizzonti, scoprire cose nuove e crescere in quanto persona affrontando delle sfide.» (Una mentee)⁴

Oltre alla «simpatia personale» che deve correre fra le persone e che non è possibile stabilire in precedenza, per la formazione delle coppie sono stati determinanti soprattutto i seguenti criteri: la capacità di intendersi sul piano della lingua, la relativa vicinanza dei luoghi di residenza e di lavoro, nonché una certa similitudine di interessi e campi d'attività.

⁴ Le citazioni riproducono osservazioni espresse a voce o per scritto dalle mentee e dalle menta nell'ambito della valutazione.

«La mentee deve essere aperta e flessibile. Deve saper gestire il rifiuto di un appuntamento e non lasciarsi scoraggiare. Non deve semplicemente subire gli eventi e fare come lo struzzo, ma deve essere tenace e perseverare sulla sua strada. La mentee deve dedicare tempo al mentoring. Deve essere disposta a viaggiare, a ritagliarsi del tempo se è necessario e se si presenta un'occasione. È impegnativo essere una mentee. La mentee deve porsi delle domande e sapere cosa vuole approfondire. Ha il dovere di sforzarsi di ottenere ciò di cui ha bisogno. Per me questo tipo di collaborazione era nuovo. Con il mentoring ho imparato a conoscere un nuovo livello nell'ambito delle relazioni interpersonali.» (Una mentee)

Attività delle mentee e delle menta

Le attività delle coppie impegnate nel mentoring sono state molteplici e comprendevano incontri in ambito informale e formale.

Il punto focale del mentoring è costituito essenzialmente dalle attività ed esperienze della coppia che vi è impegnata. L'analisi delle attività svolte dalle coppie durante il secondo e il terzo ciclo ha consentito di rilevare principalmente tre forme di incontri, adottate da quasi tutte le partecipanti. (1) La maggior parte delle coppie si sono incontrate in ambito informale, p. es. per una passeggiata, una serata a teatro oppure per cenare insieme (93 %; tabella 2). (2) Circa quattro mentee su cinque hanno presenziato ad almeno un evento della loro menta (82 %). (3) Altrettante mentee hanno accompagnato la rispettiva menta nei luoghi di lavoro (78 %). Un po' meno, ma pur sempre ancora i due terzi delle mentee hanno partecipato alle riunioni della menta (67 %). Ciò presumeva l'esistenza di un rapporto di fiducia e, comunque, comportava un impegno supplementare per la menta: occorreva chiarire le opportunità di partecipazione ad alcune riunioni da parte della giovane e occorreva stabilire come si sarebbero dovute trattare le conoscenze acquisite in queste circostanze. Si sono pure registrate tre ulteriori forme di incontro – visita al domicilio della menta, collaborazione in vista di un evento della menta, nonché presenza della menta a un evento della mentee –, ma queste sono state decisamente più rare delle precedenti. In simili casi, sia menta che la mentee dovevano spesso concordarsi con terzi per rendere possibili tali incontri.

Tabella 2 Attività di coppia durante l'anno di mentoring

	Attività delle mentee e delle menta (N = 68)
Incontri informali a due della coppia (pranzo, passeggiata o altro)	93 %
La mentee ha presenziato a un evento pubblico della menta	82 %
La mentee ha visitato la menta nei luoghi di lavoro	78 %
La mentee ha partecipato a riunioni della menta	67 %
La mentee ha visitato la menta al suo domicilio	49 %
La mentee ha collaborato a un evento della menta	32 %
La menta ha presenziato a un evento della mentee (intervento pubblico, riunione, manifestazione coorganizzata dalla mentee o altro)	28 %

Appare chiaro che lo scambio in seno alle coppie difficilmente si limitava a una sola forma di incontro, bensì comprendeva varie attività. Comune a tutte le forme di incontro e di attività è il fatto che sono state molto apprezzate dalla maggior parte delle mentee

(86–100 %). Le mentee si dicono dunque in genere soddisfatte di ciò che hanno affrontato, organizzato e realizzato durante l'anno di mentoring.

«Nell'ambito del nostro rapporto non perseguivamo uno scopo preciso. Ogni incontro ha contribuito al 'tutto' e, dunque, alla riuscita. Io ho avuto modo di seguire molte manifestazioni avvincenti, di essere presente a riunioni durante le quali ho potuto seguire la nascita e la concretizzazione delle leggi. Ho avuto molti contatti con deputate e deputati, e ho allacciato anche ulteriori contatti.» (Una mentee)

Esperienze delle mentee e delle menta durante l'anno di mentoring

Le mentee hanno soprattutto stretto nuovi contatti, ricevuto suggerimenti per il lavoro pratico, e profittato del fatto di poter conoscere il curriculum della menta.

A. Ampliamento delle competenze e delle conoscenze nel campo del lavoro e della politica

Nel campo del lavoro e della politica la possibilità di stringere nuovi contatti si è rivelata come l'esperienza più importante: molte mentee hanno conosciuto nuove persone proprio tramite la loro menta (85 %; tabella 3.1). Inoltre, grazie al contesto lavorativo nel quale si muoveva la loro menta, molte mentee hanno avuto la possibilità di conoscere nuove strutture (81 %) e di conoscere le strategie della menta, il suo modo di affrontare e di risolvere i problemi (72 %). Leggermente meno frequente, ma pur sempre menzionato dalla metà delle intervistate, è il fatto che le mentee hanno ampliato le loro conoscenze approfondendo nell'anno di mentoring un settore della politica o del lavoro (63 %) o venendone a conoscenza per la prima volta (62 %). Imparare dalla menta diverse tecniche di lavoro, per esempio come dirigere in modo efficiente una riunione oppure come procurarsi efficientemente delle informazioni, è stato indicato dal 59 per cento delle intervistate.

Tabella 3.1 Esperienze delle mentee durante l'anno di mentoring

A) Ampliamento delle competenze e conoscenze nel campo del lavoro e del lavoro politico	Esperienze delle mentee e delle menta (N=68)
La mentee ha conosciuto nuove persone tramite la menta	85 %
La mentee ha visto come funzionano nuove organizzazioni/strutture	81 %
La mentee ha conosciuto le strategie di risoluzione dei problemi della menta	72 %
La mentee ha approfondito un campo della politica/del lavoro già noto	63 %
La mentee ha scoperto un nuovo campo della politica/del lavoro	62 %
La mentee ha conosciuto nuove tecniche di lavoro (pianificare, cercare informazioni, dirigere riunioni, definire priorità, ecc.)	59 %

B. Esperienza di vita – scambio interpersonale e risorse

Le menta possono anche far beneficiare le mentee della loro esperienza di vita, schiudendo loro delle risorse per la vita quotidiana. Durante l'anno di mentoring, la maggior parte delle giovani sono infatti venute a conoscenza del curriculum della menta (93 %) e delle diverse esperienze da lei fatte nella vita (87 %; tabella 3.2). Moltissime menta sono assurte a modello per le mentee (66 %). Nell'ambito dello scambio inter-

personale, due su tre delle mentee e menta intervistate hanno scoperto in genere cose nuove sull'altra generazione (65 %). E oltre la metà delle mentee (60 %) hanno scoperto le strategie adottate dalla menta per conciliare la professione e la famiglia.

Tabella 3.2 Esperienze delle mentee durante l'anno di mentoring

B) Esperienza di vita – scambio interpersonale e risorse	Esperienze delle mentee e delle menta (N = 68)
La mentee ha conosciuto le origini/il curriculum della menta	93 %
La menta ha parlato delle esperienze fatte nella vita	87 %
La menta funge talvolta da modello per la mentee	66 %
Hanno imparato qualcosa di nuovo sull'altra generazione	65 %
La menta ha parlato delle sue strategie per conciliare professione e famiglia	60 %

C. Sostegno a livello pratico

Importanti in questo contesto appaiono soprattutto i colloqui con la menta che incoraggiano la mentee a perseverare sulla sua strada: quasi tutte le mentee hanno ricevuto dalle rispettive menta suggerimenti pratici e consigli (90 %, tabella 3.3). Quasi tre mentee su quattro hanno discusso con la menta un piano concreto concernente il loro lavoro, la formazione o un determinato progetto (71 %). Un'altra esperienza che si è rivelata di aiuto è il fatto che i due terzi delle coppie hanno parlato della pianificazione della vita e del futuro della mentee (68 %). Spesso hanno discusso o delineato anche un progetto politico della mentee (60 %). A molte mentee la menta ha consentito di allacciare contatti mirati con persone e organizzazioni particolarmente interessate a un determinato progetto o al lavoro della stessa mentee (59 %). Oltre la metà delle mentee hanno inoltre profittato degli aiuti concreti forniti dalla menta in vista di un intervento pubblico, della redazione di un testo, della gestione di un conflitto e altro ancora (54 %).

Tabella 3.3 Esperienze delle mentee durante l'anno di mentoring

C) Sostegno a livello pratico	Esperienze delle mentee e delle menta (N = 68)
La menta ha incoraggiato la mentee (discussioni utili, suggerimenti, consigli)	90 %
Hanno discusso un progetto di lavoro/formazione della mentee	71 %
Hanno parlato della pianificazione della vita della mentee	68 %
Hanno discusso/pianificato un progetto politico della mentee	60 %
La menta ha procurato contatti mirati alla mentee (con persone, organizzazioni ecc.)	59 %
La menta ha sostenuto concretamente la mentee (intervento pubblico, conflitto, decisione, strategia, testo, intervista, ecc.)	54 %

I risultati dell'inchiesta palesano che l'anno di mentoring ha consentito di maturare diverse esperienze in tutti e tre i settori (ampliamento delle competenze e conoscenze, esperienza di vita, sostegno a livello pratico), e ciò con una frequenza simile in ognuno dei settori. Quanto è stato rilevato a proposito della soddisfazione delle mentee nei confronti delle attività vale in misura analoga per tutte le esperienze da loro fatte durante

l'anno di partecipazione al programma: la maggior parte delle mentee giudicano le diverse esperienze come positive e importanti (78–100 %).

In merito al contatto fra mentee e menta

Benché la mancanza di tempo abbia costituito un problema per la maggior parte delle coppie, esse si sono di regola mantenute in contatto durante tutto l'anno e, spesso, anche oltre la conclusione del progetto. Il numero di ore investite e il numero di incontri effettuati hanno conosciuto notevoli variazioni. La metà delle coppie ha investito da 21 a 40 ore per l'anno di mentoring e si è incontrata sei o più volte.

La maggior parte delle coppie di mentoring (84 %) si sono effettivamente mantenute in contatto per tutto l'anno, come previsto dal programma «da donna a donna». In rari casi si è registrata una sospensione da uno a tre mesi per mancanza di tempo, un soggiorno all'estero della mentee o le elezioni (13 %). Solo in due casi il contatto è stato interrotto nella seconda metà dell'anno (3 %).

Il tempo investito nei contatti fra mentee e menta ha subito forti variazioni da una coppia all'altra. Circa la metà delle mentee e delle menta coinvolte hanno investito nell'anno

«Convegno inaugurale: la menta entra, mi cerca con determinazione e incomincia subito a parlare dando prova di interesse. È un fatto cruciale, che ha poi contrassegnato tutto l'anno: la mia menta si è interessata anche di me, e non solo io di lei e delle sue esperienze. Perciò non ho mai avuto l'impressione di esserle di peso.» (Una mentee)

di mentoring complessivamente da 21 a 40 ore (48 %). Oltre una mentee su tre, rispettivamente una menta su quattro hanno impiegato più tempo, ossia dalle 41 alle 70 ore (38 risp. 24 %). In questa categoria sono incluse anche quattro mentee che hanno investito un tempo decisamente maggiore (dalle 102 alle 195 ore in quanto valore massimo). Il 16 per cento delle mentee e il 28 per cento delle menta hanno investito dalle 3 alle 20 ore sull'arco dell'anno di mentoring. Le mentee e le menta si sono incontrate mediamente per circa 40 ore. A ciò va aggiunta la partecipazione al programma di approfondimento da parte delle mentee e menta, nonché, per le mentee, la partecipazione al bilancio intermedio, agli incontri di perfezionamento e allo scambio d'esperienze con le colleghe mentee.

Le organizzatrici del programma avevano ipotizzato sei o più incontri in coppia durante l'anno di mentoring. La metà delle partecipanti hanno raggiunto questo obiettivo: il 27 per cento si sono incontrate dalle sei alle nove volte, il 23 per cento dieci volte e più, superando così l'obiettivo prestabilito (tabella 4). La metà delle partecipanti si sono tuttavia incontrate più raramente, ossia da una a cinque volte (50 %).

Tabella 4 Numero di incontri fra mentee e menta

	Quota
1–5 incontri	50%
6–9 incontri	27%
10–12 incontri*	23%
Totale (N = 66)	100%

*In due casi il numero è di 20 risp. 30 incontri, ossia decisamente maggiore.

La mancanza di tempo è un problema che ha preoccupato molte partecipanti. Solo una mentee su cinque e una menta su quattro ritengono di aver avuto il tempo desiderato per le attività di mentoring (19 risp. 23 %). Il 16 per cento delle mentee e il 29 per cento delle menta, per contro, hanno sofferto tutto l'anno della mancanza di tempo. Due mentee su tre e una menta su due hanno talvolta avuto troppo poco tempo (66 risp. 49%). Perciò era continuamente necessario concordare delle soluzioni e trovare momenti liberi per introdurre le attività di mentoring auspiccate:

«Siccome la distanza fra noi era notevole, la parte più difficile dei nostri incontri era quella di trovare delle date che convenissero a entrambe. Ma poi gli incontri sono stati tutti molto buoni.» (Una mentee)

Dall'inchiesta follow-up, realizzata con le mentee un anno dopo la conclusione ufficiale del programma, risulta che i contatti fra mentee e menta si sono mantenuti oltre la fine formale del progetto. Quasi tutte le mentee indicano di aver coltivato, nell'una o nell'altra forma, il contatto con la propria menta anche nell'anno seguente (93 %). Tre mentee su cinque hanno inoltre coltivato ulteriori contatti con le ex colleghe mentee (60 %). È invece più raro che, terminato il programma, le mentee abbiano avuto contatti con altre menta (13 %).

Concluso il programma, i contatti hanno continuato a coinvolgere un ventaglio molto ampio di persone. Spesso si è verificato uno scambio d'opinioni generale fra la mentee e la menta (89 %). Ma la discussione ha toccato anche temi concreti, per esempio le decisioni relative al lavoro e alla pianificazione della vita (54 %), questioni di contenuto, per esempio riguardo a una relazione o un lavoro (43 %), oppure si è verificato uno scambio all'interno di una rete, per esempio in relazione a domande su persone, indirizzi, contatti ecc. (36 %). Oggetto dello scambio poteva essere anche la collaborazione per un evento o un progetto (21 %). Le mentee hanno discusso simili temi anche con le ex colleghe mentee con le quali hanno mantenuto il contatto dopo la conclusione del programma.

Soddisfazione generale delle partecipanti

L'offerta ha risposto in ampia misura alle aspettative e la maggior parte delle partecipanti si dicono molto soddisfatte.

La concezione del programma mentoring «da donna a donna» è giudicata in modo fondamentalmente positivo dalle partecipanti. Quattro mentee e menta su cinque giudicano positivamente la durata del progetto, che era di un anno (82 %). La combinazione fra contatti in seno alla coppia e programma di approfondimento è pure giudicata buona (86 %). È stato apprezzato il fatto di potersi rivolgere con domande o particolari richieste alla direzione del progetto, sapendo di poter contare sul suo sostegno.

Nell'insieme, il programma ha risposto in ampia misura alle aspettative delle partecipanti. Quattro mentee su cinque, nonché tre menta su quattro si dicono «molto soddisfatte» (82 risp. 77 %; punteggi 8 a 10 su una scala di dieci punti; tabella 5). «Soddisfatte» sono il 12 per cento delle mentee e il 20 per cento delle menta (punteggi 6 a 7). La quota delle «insoddisfatte» si situa nettamente al di sotto del 10 per cento: «non particolarmente soddisfatte» (punteggi 3 a 5) o «per nulla soddisfatte» (punteggi 1 a 2) sono il 6 per cento delle mentee e il 3 per cento delle menta.

Tabella 5 Grado di soddisfazione generale riguardo al progetto di mentoring

	Mentee	Menta
Molto soddisfatte (8–10)	82 %	77 %
Soddisfatte (6–7)	12 %	20 %
Non particolarmente soddisfatte (3–5)	6 %	-
Per nulla soddisfatte (1–2)	-	3 %
Totale	100 % (N = 33)	100 % (N = 35)

Un ulteriore indicatore della soddisfazione riguardo all’offerta: tutte le partecipanti senza eccezioni dicono di voler raccomandare l’offerta ad altre donne interessate: il 78 per cento delle mentee e il 66 per cento delle menta lo avevano già fatto al momento della conclusione del programma, le altre affermano di volerlo ancora fare.

3. Effetti del mentoring (outcome)

Mentee: valutazione degli effetti al termine del programma

Alla fine dell’anno di partecipazione al progetto le mentee applicano nel contesto politico, professionale e personale le nuove conoscenze acquisite e sfruttano i nuovi contatti. Il programma ha indotto cambiamenti a livello di comportamento, di consapevolezza e all’atto pratico.

A. Cambiamenti del comportamento in generale

Due cambiamenti sono piuttosto importanti: non appena concluso il progetto, due mentee su tre constatano di riuscire ad applicare concretamente nella vita quotidiana – in ambito professionale, formativo o associativo – le nuove conoscenze acquisite durante l’anno di mentoring (67 %; tabella 6.1). In base ai risultati, questo è stato il cambiamento più frequente.

In secondo luogo, la metà delle mentee ammettono di attingere, grazie al mentoring, a un repertorio più vasto di strategie e modi di procedere (49 %). Con minor frequenza le mentee indicano di impegnarsi di più o di intervenire più spesso durante le riunioni delle loro associazioni (27 risp. 24 %). Più rara in quanto effetto del mentoring è anche l’impressione che l’apprendimento o il lavoro siano diventati più efficienti (12 %).

«Come fare, mentre si dirige una seduta, a essere più attente a tutte e a tutti? Come inquadrare le persone troppo invadenti? Come assicurarsi l’assiduità delle persone che frequentano per la prima volta una seduta dell’associazione?»
(Una mentee)

Tabella 6.1 Cambiamenti nelle mentee non appena concluso il progetto

A) A livello dell'agire in generale: cambiamenti del comportamento	Cambiamento legato (anche) al mentoring (N = 33)
La mentee applica le nuove conoscenze acquisite	67 %
Attinge a un repertorio più vasto di strategie e modi di procedere	49 %
La mentee si impegna maggiormente (associazione, partito, progetto, ecc.)	27 %
La mentee interviene più spesso durante le riunioni	24 %
La mentee impara o lavora in modo più efficiente	12 %

B. Cambiamenti a livello di consapevolezza: stato d'animo soggettivo e autocoscienza

Tre sono i cambiamenti spesso associati con l'esperienza del mentoring (tabella 6.2). (1) Circa una mentee su tre afferma di sapere con maggiore chiarezza dopo l'anno di mentoring come vuole costruire o affrontare il suo futuro (39 %):

«Grazie alle discussioni e ai commenti della mia menta ho incominciato a pianificare la mia vita professionale.» (Una mentee)

(2) Quasi altrettanto frequentemente le mentee affermano che, grazie al mentoring, si sono sentite più sicure dovendo intervenire in pubblico (30 %), e osservano che, in questo periodo, sono diventate più mature di quanto ci si potesse aspettare in *un solo* anno (30 %). (3) Una mentee su quattro indica inoltre di sentirsi più sicura anche nel prendere delle decisioni (24 %). Qualche mentee constata che le sue proposte hanno ricevuto più feedback positivi o riconoscimenti (6 %).

Tabella 6.2 Cambiamenti nelle mentee non appena concluso il progetto

B) A livello di consapevolezza: stato d'animo e autocoscienza	Cambiamento legato (anche) al mentoring (N = 33)
La mentee sa meglio come vuole affrontare o pianificare il futuro	39 %
La mentee si sente più sicura intervenendo in pubblico	30 %
La mentee si sente più matura che non solo di <i>un</i> anno	30 %
La mentee si sente più sicura prendendo decisioni	24 %
Le proposte sono accolte più spesso, più feedback positivi	6 %

C. Cambiamenti a livello dell'agire pratico: occupazioni e attività

Qui balzano all'occhio soprattutto tre cambiamenti. Quasi una mentee su due afferma di avere raggiunto, grazie ai nuovi contatti, cose per lei importanti (46 %; tabella 6.3). Un quarto delle mentee hanno potuto realizzare un piano o un progetto concreto (27 %). Altrettante hanno deciso durante l'anno di mentoring di mirare a una nuova posizione con più influenza e responsabilità in seno alla loro associazione o al loro partito (27 %). Più rari sono stati cambiamenti relativi a obiettivi politici concreti (21 %) o l'adesione a un partito o un'associazione (17 risp. 12 %). Raro è stato che già durante l'anno una mentee abbia raggiunto una posizione più influente (6 %).

Tabella 6.3 Cambiamenti nelle mentee non appena concluso il progetto

C) A livello dell'agire concreto: preso decisioni, realizzato cose nuove	Cambiamento legato (anche) al mentoring (N = 33)
La mentee ha raggiunto cose per lei importanti grazie ai nuovi contatti	46 %
La mentee ha realizzato un piano/progetto concreto	27 %
Mira a una posizione con più influenza/responsabilità in seno all'associazione/al partito	27 %
La mentee si è data per il futuro immediato chiari obiettivi riguardo all'associazione/al partito	21 %
La mentee ha deciso di aderire a un partito/un'associazione	17 %
La mentee si è iscritta a un partito/un'associazione	12 %
La mentee ha ottenuto una posizione con più influenza/responsabilità	6 %

Visti nel loro insieme, i risultati della valutazione palesano dunque un ampio potenziale di cambiamento attivato dal programma di mentoring. Esso viene percepito già alla fine dell'anno di partecipazione al progetto.

Mentee: esperienze difficili durante l'anno di mentoring

Il mentoring ha sensibilizzato ai lati problematici della politica.

Il bilancio delle mentee comporta anche alcune conclusioni critiche. Oltre la metà di esse riconoscono che, riguardo a un impegno politico, l'esperienza del mentoring le ha anche scoraggiate. Questa constatazione si è infatti rivelata «un po' vera» per il 47 per cento delle mentee e «molto vera» per il 9 per cento. Il modo di comportarsi in politica ha spaventato «un po'» il 34 per cento delle mentee e «molto» il 6 per cento. Malgrado queste esperienze talvolta difficili solo poche mentee hanno tratto la conclusione che, per loro, una vita da donna politica o donna impegnata nella vita associativa non fosse più immaginabile (9 %) o, per lo meno, non lo fosse più incondizionatamente (9 %).

Complessivamente i risultati indicano che l'anno di mentoring ha comportato per le mentee dei cambiamenti positivi e ha aumentato la loro motivazione riguardo al lavoro e ai compiti politici, ma ha in parte reso più critico e forse anche più disincantato il loro atteggiamento verso la politica.

Un anno dopo la conclusione del programma: effetti sui campi d'attività delle mentee

Le mentee hanno profittato soprattutto per la pianificazione del futuro, la messa in rete e gli interventi pubblici (tenere relazioni, intervenire nelle riunioni).

La valutazione degli effetti dell'offerta di mentoring è stata approfondita ulteriormente nell'inchiesta follow-up, realizzata un anno dopo la conclusione del programma: alle mentee è stato chiesto in quali attività le esperienze del periodo di mentoring si sono rivelate concretamente utili nell'anno trascorso dalla conclusione del progetto.

Dall'esperienza di mentoring le mentee hanno tratto beneficio soprattutto «per la pianificazione del futuro» Due su tre indicano di aver beneficiato del mentoring in questo senso (66 %; tabella 7). Inoltre, più della metà delle mentee ammettono che l'esperienza è stata loro utile «per avvicinare nuove persone e mettersi in rete» (59 %) e che hanno potuto avvalersi dei suggerimenti e delle esperienze della menta «per intervenire nelle riunioni o tenere delle relazioni» (58 %). Due mentee su cinque considerano che le esperienze del mentoring continuano ad avere effetti positivi e a rappresentare un aiuto «per preparare e dirigere le riunioni» (44 %) oppure «nel contatto con colleghe/i e superiore/i più anziani» (42 %). Nell'anno successivo alla conclusione del programma di mentoring circa una mentee su tre ha messo a frutto direttamente le esperienze anche nelle seguenti situazioni: «esami e candidatura a un impiego» (38 %), «organizzazione di manifestazioni» (38 %), «gestione di conflitti e critiche» (32 %) e, infine, «redazione di lavori scritti, articoli o concezioni» (32 %).

Tabella 7 Un anno dopo la conclusione del progetto: campi d'attività influenzati positivamente dal mentoring

	Il mentoring è stato utile
Pianificazione del futuro (N = 29)*	66 %
Messa in rete, avvicinare persone (N = 29)	59 %
Interventi, relazioni (N = 26)	58 %
Riunioni (N = 25)	44 %
Rapporti con colleghe/i, superiore/i (N = 26)	42 %
Esami, candidature (N = 26)	38 %
Organizzazione di manifestazioni (N = 21)	38 %
Gestione di conflitti, critiche (N = 28)	32 %
Lavori scritti, articoli, bozze di progetti (N = 28)	32 %

* N indica quante delle 33 mentee si sono trovate nella situazione nei 12 mesi successivi alla conclusione del mentoring. Esempio di lettura: Durante l'anno dopo la conclusione del mentoring 26 delle 33 mentee interrogate hanno avuto un intervento o hanno tenuto una relazione. 15 di queste mentee (58%) hanno dichiarato che per queste attività il mentoring è stato utile.

Un anno dopo la conclusione del programma: conseguenze per la partecipazione politica delle mentee

Un anno dopo la conclusione del progetto quasi tre mentee su quattro si impegnano o si interessano maggiormente alle questioni di politica della società e alla politica partitica o associativa. Per la metà di esse ciò vale anche per la politica della parità, nonché la politica governativa e parlamentare.

La promozione della partecipazione politica delle giovani donne costituiva un obiettivo essenziale dell'offerta «da donna a donna». Le inchieste follow-up, realizzate un anno dopo la conclusione del programma, mostrano che l'impegno e l'interesse delle mentee per i vari settori della politica è aumentato.

L'aumento maggiore si è registrato nei settori «questioni di politica della società in generale» (73 %) e «politica partitica/associativa» (70 %; tabella 8). Quasi tre mentee su quattro indicano infatti che questo tipo di impegno o interesse è aumentato dopo il mentoring. Circa una mentee su due constata che ciò vale anche per i seguenti settori politici: «politica della parità dei sessi» (57 %), «politica governativa e parlamentare» (53 %), «politica giovanile in generale» (43 %) e «politica delle ONG» (41 %). Oltre una mentee su tre constata di impegnarsi maggiormente e di partecipare maggiormente nei settori «lavoro delle pubbliche amministrazioni» (37 %) e «politica giovanile, con particolare attenzione per le questioni di parità dei sessi» (37 %).

«Con il mentoring si realizza la promozione della partecipazione politica. Io presumo che le persone abbiano bisogno di altre persone che fungono come modello: se si conosce un modello, ci si può ispirare a una via già tracciata per dar forma al proprio percorso. Non ci sono abbastanza donne ai vertici politici; ma se per un anno sei in contatto con queste donne che hanno da dire la loro ai massimi livelli gerarchici e con altre mentee che anche loro vorrebbero avere da dire la loro in futuro, allora la cosa non ti sembra più lontana e astratta ma diventa immaginabile – e ciò è motivante.»
(Una mentee)

Tabella 8 Un anno dopo la conclusione del progetto: settori politici con una mutata partecipazione delle mentee

	Aumento dell'impegno/ Interesse	Diminuzione dell'impegno/ Interesse
Questioni di politica della società in generale (N = 30)	73 %	3 %
Politica partitica/associativa (N = 30)	70 %	10 %
Politica della parità dei sessi (N = 30)	57 %	3 %
Politica governativa e parlamentare (N = 30)	53 %	13 %
Politica giovanile in generale (N = 30)	43 %	7 %
Politica delle ONG (N = 29)	41 %	10 %
Lavoro delle amministrazioni pubbliche (N = 30)	37 %	13 %
Politica giovanile con particolare attenzione alle questioni di parità dei sessi (N = 30)	37 %	3 %

«Rifiuto il punto di vista radicalfemminista, ma riguardo alla parità ho imparato molto durante il mentoring. Nell'ambito dei convegni di approfondimento abbiamo ricevuto informazioni, ci sono stati dibattiti obiettivi e basati sui fatti, si è verificata una sensibilizzazione. A convincermi sono stati i fatti e anche i colloqui con la mia menta sul tema della parità.» (Una mentee)

Un anno dopo la conclusione del programma: conseguenze positive per la carriera politica e personale delle mentee

Grazie al mentoring due mentee su tre hanno trovato un appoggio per la loro carriera politica, la metà delle mentee lo hanno trovato nei campi della formazione, della professione e della famiglia. Un anno dopo la conclusione del programma il 40 per cento delle mentee hanno avviato dei nuovi rapporti di mentoring, formali o informali. Il progetto ha dunque raggiunto gli obiettivi della promozione della messa in rete e di una maggiore partecipazione politica delle giovani.

L'inchiesta follow-up realizzata dodici mesi dopo la conclusione del programma mostra che, grazie dell'esperienza del mentoring, le mentee hanno trovato un sostegno concreto per compiere vari passi e svilupparsi a livello personale, politico e professionale. Due mentee su tre giudicano l'esperienza utile per la loro carriera politica e la metà delle mentee per il loro cammino personale (formazione, professione, famiglia).

Per quanto concerne il campo del lavoro politico e associativo, le mentee avvertono il sostegno ricevuto soprattutto nelle attività quotidiane che svolgono per la loro ONG o nel lavoro sul progetto che stanno realizzando (83 %; tabella 9). L'esperienza del mentoring torna utile anche a una mentee su due al momento di affrontare un intervento pubblico o un'intervista (50 %) o all'atto di assumere nuove funzioni in seno al partito o all'associazione (38 %).

Per quanto riguarda il settore «formazione, professione e famiglia», le mentee che nell'anno dopo la conclusione del programma avevano iniziato una nuova formazione o un nuovo perfezionamento hanno beneficiato spesso della loro esperienza di mentoring (60 %). Due mentee su cinque indicano che il mentoring è stato loro utile perché sul lavoro, rispettivamente nell'ambito della formazione hanno ricoperto una nuova funzione o posizione (42 %).

Complessivamente, il programma ha fruttato alle mentee dei benefici psicosociali e ha favorito la loro carriera politica e professionale. Ciò corrisponde anche all'obiettivo di parità del progetto.

Tabella 9 Un anno dopo la conclusione del progetto: effetti sulla carriera e le tappe della carriera delle mentee

		Sostegno tramite il mentoring
Settore lavoro politico/ associativo	Lavoro per ONG/progetto (N = 18)*	83 %
	Intervento/intervista in politica, media, pubblico (N = 16)	50 %
	Nuova funzione in partito/associazione (N = 16)	38 %
	Adesione a un'associazione (N = 4)	25 %
	Propria campagna elettorale (N = 4)	-
	Adesione a un partito (N = 2)	-
Settore formazione, professione, famiglia	Nuova formazione/nuovo perfezionamento (N = 5)	60 %
	Nuova funzione/posizione sul lavoro/nella formazione (N = 12)	42 %
	Concluso una formazione, un perfezionamento (N = 8)	13 %
	Creato una famiglia, pianificazione familiare (N = 2)	-
	Realizzato una pubblicazione (N = 3)	-

* N indica per quante delle 30 mentee l'attività, rispettivamente la tappa di carriera si sono verificate nell'anno successivo al mentoring.

Un beneficio si lascia inoltre constatare nell'ambito della messa in rete fra donne. Nell'anno successivo alla conclusione del progetto – e indipendentemente dal programma «da donna a donna» – si sono stabilite varie nuove relazioni di mentoring. Il 40 per cento delle mentee indicano di aver instaurato una nuova relazione di questo tipo nei dodici mesi successivi alla conclusione dell'anno di mentoring. Il 7 per cento di esse hanno allacciato un contatto formale e il 33 per cento di esse coltivano un nuovo contatto con una persona sperimentata nell'ambito di un mentoring informale. L'idea del networking sta dunque diffondendosi. Molte mentee osservano che i contatti avuti durante il men-

toring sono loro utili allo scopo. La reticenza a rivolgersi a persone nuove in posizioni e cariche elevate per stringere contatti e promuovere cause politiche è diminuita:

«Ecco, mi sono trovata inserita una rete, sono entrata a far parte di nuove cerchie. La rete non è direttamente collegata al mentoring, si tratta di altre persone. Ma l'idea della rete l'ho proprio conosciuta durante il mentoring. Ho imparato che è giusto crearsi delle reti e dei contatti, che legittimo farlo, che per ottenere qualcosa è necessario poter contare su delle reti.» (Una mentee)

Per concludere: il progetto di mentoring «da donna a donna» continua ad agire nel senso degli obiettivi di una maggiore partecipazione politica delle giovani e della promozione della messa in rete. Il programma ha permesso di compiere un passo verso una maggiore parità.

Effetti sulle menta

Particolarmente positivo per le menta è stato il fatto di poter seguire da vicino la vita delle giovani.

L'approccio vuole che, nel mentoring, il rapporto e lo scambio siano basati sulla reciprocità. Oltre la metà delle menta intervistate non hanno però notato nessun effetto particolare, né a livello personale (56 %), né riguardo al loro ambiente politico o professionale (61 %). Cambiamenti positivi sono comunque stati avvertiti a livello personale dal 44 per cento delle menta e, per quanto riguarda la politica/il lavoro, dal 39 per cento delle menta. Un'esperienza particolarmente positiva per la maggior parte è stato il fatto di aver potuto conoscere in modo più approfondito nel corso dell'anno la vita e il mondo delle idee di una generazione di donne più giovane (89 %):

«Ho visto il mio lavoro, la mia professione attraverso gli occhi di una terza persona più giovane.» (Una menta)

Il 70 per cento delle menta giudicano come un'esperienza positiva l'aver potuto incontrarsi a due in un contesto libero da costrizioni. E se, cosa piuttosto frequente, in coppia hanno discusso o programmato un progetto politico della mentee, molte menta ne hanno pure tratto un tornaconto personale (64 %).

Condizioni vantaggiose per l'outcome

Chi investe più tempo profitta maggiormente del mentoring.

Quali condizioni rafforzano gli effetti positivi dell'anno di mentoring (outcome)? Tendenzialmente si nota che quanto più grandi sono stati l'investimento di tempo e la varietà delle attività, tanto più ricco è risultato l'outcome. Ciò vale per la quantità di effetti positivi constatati complessivamente dalle mentee, come pure riguardo all'utilità per la loro carriera e le sue varie tappe, nonché per l'aumento della partecipazione politica di queste giovani. Il solo fatto di essere una mentee non è sufficiente a garantire degli effetti: vale dunque la pena di investire del tempo nel progetto di mentoring e di realizzare insieme attività possibilmente diverse.

Utilità per le organizzazioni delle mentee

Il programma di mentoring è stato utile anche alle organizzazioni dalle quali provenivano le mentee.

Le ricadute del programma di mentoring si spingono oltre il livello individuale. Un anno dopo la sua conclusione tre mentee su cinque affermano che la partecipazione si è rivelata utile anche alla loro associazione, rispettivamente al loro partito (62 %). Da un lato, le mentee sono riuscite a stringere nuovi contatti e ad aprire a sé stesse e alla loro organizzazione l'accesso a nuovi network. Dall'altro, le organizzazioni profittano del fatto che le mentee constatano talvolta una maggiore efficienza nel loro modo di fare, e ciò sfocia in seguito in attività mirate.

Essere di nuovo una menta, diventare una menta

Le menta e le mentee sono altamente propense a mettersi, di nuovo o per la prima volta, a disposizione nella veste di menta.

Una menta su tre può immaginarsi di tornare a fungere nuovamente da menta (34 %), e la metà afferma che forse si metterà nuovamente a disposizione (49 %, tabella 10). Per poco meno di una menta su cinque ciò potrebbe non essere più il caso (17 %). Una ragione va ravvisata nel sovraccarico generale di lavoro e, per talune menta, anche nell'avvicinarsi del pensionamento. Quanto alle mentee, molte provano il desiderio di vedersi nel ruolo di menta. Due su tre riescono a immaginarselo «sicuramente» (67 %) e una su tre lo ritiene «probabile» (30 %). Nell'insieme, anche per il futuro sarà dunque possibile contare su un pool di menta: ciò rappresenta un effetto indiretto e durevole dell'offerta «da donna a donna».

Tabella 10 Essere di nuovo o per la prima volta una menta

	Le menta	Le mentee
Sicuramente sì	34 %	67 %
Probabilmente sì	49 %	30 %
Probabilmente no	17 %	3 %
Sicuramente no	-	-
Totale	100 % (N= 35)	100 % (N = 33)

Informazione del proprio ambiente e sensibilizzazione in merito al progetto di mentoring

La maggior parte delle partecipanti hanno fatto conoscere il progetto nel loro ambiente. Ciò ha generato delle ricadute sul pubblico in generale.

Le condizioni di partecipazione specificavano che le mentee e le menta avrebbero dovuto informare il loro ambiente e il pubblico in generale sul programma «da donna a donna». La valutazione mostra che il progetto è stato fatto conoscere e che si sono prodotte delle ricadute sul pubblico. Quasi tutte le partecipanti hanno raccontato ad

amiche e altre conoscenti che cos'è il progetto «da donna a donna» e cosa comporta la partecipazione (96 %). Ciò vale in uguale misura anche per la propria famiglia e gli amici e conoscenti uomini (93 % ciascuno). Inoltre, anche la propria associazione o il proprio partito sono stati portati a conoscenza dell'offerta in contesti informali (89 %). Occasioni formali d'informazione sono state un po' meno frequenti. Ciononostante ben oltre la metà delle partecipanti hanno parlato del mentoring anche in occasioni formali nell'ambito della loro associazione o del loro partito (76 %) oppure nel loro luogo di lavoro (57 %). È invece più raro che abbiano portato a conoscenza del programma un pubblico più ampio. Una mentee e una menta su tre hanno avuto almeno un contatto con i media (36 %), e una partecipante su quattro ha redatto un articolo sul mentoring (27 %).

«Da donna a donna» in quanto stimolo per altri progetti di mentoring

Per vari progetti di mentoring in patria e all'estero il programma ha assunto la funzione di modello, conseguendo così un impatto durevole.

Il progetto «da donna a donna» ha stimolato la creazione di programmi di mentoring all'interno dei partiti (p. es. nel PPD e nel PS) ed è stato preso come modello da altri otto progetti di mentoring (sette in Svizzera e uno in Austria), ai quali ha messo a disposizione le basi concettuali e le esperienze. A detta delle mentee si tratta di: «Progetto ISA incluso, mentoring per giovani migranti», «FFS SA per donne, dal 2003 (progetto pilota)», «Giovani PPD Argovia per candidate al Consiglio nazionale (8 coppie)», «Mentoring presso l'Istituto di geografia dell'Università di Berna, nonché womentoring per le studentesse dell'Università di Berna», «Università di Berna e di Losanna: promozione delle donne nella ricerca», «WoMentoring dell'Associazione degli studenti svizzeri», «Mentoring presso l'Istituto di scienze politiche dell'Università di Berna», nonché il progetto di mentoring «genderize! dell'Associazione mantello delle organizzazioni giovanili austriache».

4. Il progetto di mentoring dal punto di vista istituzionale (inchiesta presso le organizzazioni)

Nella valutazione del progetto di mentoring «da donna a donna» rientra, oltre alle interviste condotte con le dirette fruitrici (mentee e menta), un'indagine condotta nella prospettiva politico-istituzionale. Come giudicano il programma le organizzazioni che ruotano attorno all'area politica e associativa dalla quale provengono le partecipanti e le promotrici? Per questo sono state intervistate le associazioni aderenti alla FSAG/CSAJ, i membri (le organizzazioni rappresentate) in seno alla Commissione federale per l'infanzia e la gioventù, le organizzazioni femminili nazionali, le società femminili cantonali, i servizi femminili dei partiti e delle associazioni, nonché gli uffici e le commissioni delle pari opportunità. Le mentee e le menta provengono soprattutto da queste organizzazioni, delle quali 72 hanno fornito una risposta.

La maggior parte delle organizzazioni vicine alla FSAG/CSAJ e alla CFQF esprimono un giudizio da positivo a molto positivo sulla concezione, l'impostazione e gli obiettivi del progetto di mentoring. A livello strutturale, il beneficio per le organizzazioni coinvolte è giudicato un po' meno buono che non quello individuale per le mentee e le menta che vi hanno partecipato.

Le organizzazioni intervistate approvano la concezione e l'impostazione dell'offerta. In ragione di oltre l'80 per cento giudicano «ottima» o «buona» l'idea che essa si indirizzi specificamente alle donne, che venga proposta nella formula interpartitica e interassociativa, che abbia un'impostazione nazionale e che ogni ciclo duri un anno.

Le organizzazioni intervistate appoggiano senza riserve e giudicano importanti le istanze promosse dal progetto, ossia la promozione della donna e le rivendicazioni di parità nella vita politica. L'adesione ai vari obiettivi si aggira fra il 76 e il 100 per cento (tabella 11). La «promozione della partecipazione delle giovani» è considerata da tutte l'obiettivo più importante (100 %). Valutati positivamente in ragione di oltre il 90 per cento sono anche gli obiettivi di portare «donne in politica/nelle associazioni» (97 %), di creare «network femminili» (93 %) e di favorire la «formazione politica» (92 %). Di minore considerazione godono gli obiettivi «promozione del dialogo intergenerazionale» e «promozione delle nuove leve nelle associazioni giovanili»: un'organizzazione su quattro giudica questi aspetti «meno/non importanti» in relazione al progetto di mentoring (24 risp. 23 %). Sorprende il fatto che le organizzazioni vicine alla FSAG/CSAJ non evidenzino più spesso in quanto positivo l'obiettivo «promozione delle nuove leve nelle associazioni giovanili», visto che era stata la stessa FSAG/CSAJ a fornire lo stimolo cruciale per il lancio del programma.

Tabella 11 Inchiesta presso le organizzazioni: valutazione degli obiettivi del progetto e delle intenzioni del mentoring da parte delle organizzazioni

	Molto importante/ importante	Poco importante/ non importante	Totale
Partecipazione politica delle giovani	100 %	-	100 % N = 72
Donne in politica/nelle associazioni	97 %	3 %	100 % N = 72
Network femminili	93 %	7 %	100 % N = 70
Formazione politica	92 %	8 %	100 % N = 73
Sensibilizzazione del pubblico alla parità	86 %	14 %	100 % N = 72
Promozione delle nuove leve	77 %	23 %	100 % N = 69
Dialogo intergenerazionale	76 %	24 %	100 % N = 71

L'utilità per le mentee è giudicata quasi senza eccezioni come «molto grande/grande» (97 %). Un po' meno grande è invece ritenuto il beneficio per le menta (74 %). A livello strutturale, due organizzazioni su tre ritengono che l'utilità del progetto sia «molto grande/grande» per le associazioni delle mentee (67 %). Poco meno della metà intravede anche un'utilità per le organizzazioni delle menta (46 %).

Riassumendo: i partiti, le organizzazioni e le associazioni giovanili giudicano il progetto di mentoring uno strumento indicato e utile per favorire la parità e la partecipazione politica, nonché per raggiungere l'obiettivo della messa in rete. Esse si esprimono in favore di un continuazione del progetto (99%).

5. Conclusioni

Punti forti dell'offerta

Il programma «da donna a donna» rappresenta un **piano di mentoring ragionevole e consolidato**. L'offerta è **realistica e realizzabile**. In base alla valutazione vi è da presumere che nei prossimi anni si manifesterà un'ulteriore domanda e sussisterà la necessità di realizzare nuovamente un programma di mentoring.

Il ciclo di mentoring della durata di un anno consente alle coppie che vi partecipano di maturare **molte esperienze significative e istruttive**. Le mentee constatano vari effetti concreti e trovano delle conferme. Ciò fa sì che nella pianificazione della loro vita politica, professionale e privata si manifestino **effetti durevoli**.

Lo scambio è arricchente **anche per le menta**. Esse apprezzano la possibilità di condividere le loro esperienze e le loro conoscenze con delle giovani interessate, nonché di poter riflettere sulla propria attività con la mentee. Lo scambio intergenerazionale promuove la comprensione e l'interesse reciproci.

I vantaggi del progetto stanno nella sua **impostazione nazionale** e nel suo **orientamento interassociativo e interpartitico**. Ciò consente di fare delle esperienze e conoscere cose nuove in un ambito più vasto, nonché di accedere a network pure più vasti.

Il progetto «da donna a donna» ha prodotto degli **effetti di massa** riscontrabili ben oltre la cerchia delle persone e organizzazioni coinvolte. Esso ha più volte servito da **stimolo per ulteriori progetti di mentoring**. Inoltre, delle esperienze delle mentee beneficiano anche le associazioni che aderiscono alla FSAG/CSAJ. Il progetto ha pure favorito la sensibilizzazione e ha incontrato una buona accoglienza in ampie cerchie.

Difficoltà dell'offerta

La **mancaza di tempo** delle menta e delle mentee rappresenta un'esperienza difficile. Gli incontri regolari e le varie attività delle coppie subiscono la concorrenza di altri impegni nelle agende stracolme delle mentee e delle menta. L'informazione preventiva da parte della direzione del progetto può servire da avvertimento.

Il mentoring permette di lanciare uno sguardo dietro le quinte della politica. Ciò consente di assistere a processi interessanti, ma contribuisce talvolta anche al **disincanto**. I **comportamenti usuali in politica** possono spaventare le mentee. Anche il fatto di vedere che la **conciliabilità tra politica, famiglia e professione** continua a essere una sfida può disilludere molte mentee. La visione che il mentoring fornisce offre perciò la possibilità di lanciare uno sguardo critico al lavoro politico, consentendo un prezioso recupero del senso di realtà.

Il progetto era stato concepito con cinque cicli. Perciò la sua **continuazione non è garantita**. Passato il 2005 non sono infatti assicurati né il finanziamento né le risorse umane per gestirlo.

Continuazione dell'offerta

La valutazione parla in favore di una **continuazione dell'offerta**. Il progetto di mentoring offre risposte a precise carenze: fornisce un contributo alle pari opportunità delle leve femminili nelle organizzazioni, alla maggiore partecipazione politica delle donne e a una migliore rappresentanza in seno agli organi politici. Il costo, determinato dalle spese generali e dall'accompagnamento dell'offerta, non è eccessivo, soprattutto considerando che le partecipanti assumono loro stesse una parte delle spese, le menta svolgono il loro prezioso compito gratuitamente, e le mentee investono nel mentoring il loro tempo libero.

Moduli raccomandabili per un'offerta di mentoring

Il progetto di mentoring «da donna a donna» può essere raccomandato in quanto **modello per ulteriori offerte** nel campo del mentoring politico. Un transfer in altri settori è pure ipotizzabile. In base alla valutazione, un'offerta comprende vari elementi. Un programma di mentoring esterno necessita di **promotori conosciuti e riconosciuti**. Gli **obiettivi devono essere esplicitati** e tradotti in una concezione per conferire al progetto un'identità univoca e fornire alle interessate un appiglio concreto. Una **documentazione scritta** sui contenuti, la forma e gli intenti dell'offerta serve a illustrare la concezione alle potenziali partecipanti, nonché al pubblico in generale.

Nell'ambito di un'offerta di mentoring, un ruolo chiave spetta alla direzione del progetto. Essa gestisce l'insieme e si assume la responsabilità operativa: pianificazione e impostazione del programma, selezione delle partecipanti, assistenza, controlling, lavoro di sensibilizzazione, ecc. Per garantire convenientemente un'offerta di mentoring è

indispensabile disporre di una **direzione del progetto con un ufficio professionale, dotato di personale assunto stabilmente.**

«Da donna a donna» è un'**offerta combinata**: comprende le **attività in coppia**, i **convegni di approfondimento** per tutte le partecipanti, nonché un'**offerta di perfezionamento** e i **contatti fra le mentee**. Il quadro strutturale serve a inserire le partecipanti nel programma e le prepara ai loro ruoli specifici di mentee o menta (garanzia della qualità), promuove lo scambio interpersonale e l'idea della messa in rete, e offre alle mentee un perfezionamento concreto.

Prima di poter lanciare un ciclo di mentoring occorre svolgere numerosi **lavori preparatori**. Le indagini preliminari con mentee e menta interessate richiedono tempo e devono svolgersi in uno spazio idoneo. Informazioni fondate sulle condizioni e i requisiti, nonché il chiarimento di aspettative e obiettivi riducono le attese sbagliate di tutte le parti. Questi lavori consentono alla direzione del progetto di procurarsi anche gli elementi determinanti per il matching (abbinamento delle coppie) e contribuiscono a **garantire la qualità**. La partecipazione definitiva delle mentee e delle menta deve quindi essere regolata in una **convenzione** con i promotori, nella quale si esplicitano i requisiti e le prestazioni.

Positivo si è rivelato il fatto di disporre, per la durata dei cicli di mentoring, di una direzione del progetto che fungesse da **interlocutrice per le domande e i bisogni** delle partecipanti. Questa possibilità dovrebbe essere resa nota esplicitamente. Opportuno è anche un **bilancio intermedio con le mentee e le menta** poco prima che sia trascorsa la metà del ciclo annuale. Le mentee si incontrano con la direzione del progetto per portarsi reciprocamente a conoscenza di ciò che fanno, ricevere impulsi e idee, discutere delle difficoltà e delineare possibili soluzioni. La direzione del progetto contatta le menta singolarmente per telefono. Un simile bilancio intermedio con la direzione del progetto rafforza il **carattere di programma** e l'**aspetto ufficiale dell'offerta**, inoltre riflette il lavoro individuale delle coppie in quanto parte integrante di un progetto più vasto.

Circa lo sviluppo di ulteriori progetti si consiglia di **condurre una valutazione**. Se il programma ha raggiunto una forma compiuta basta un **controlling** regolare (auto-valutazione) sotto forma di un rapporto steso, per esempio, dalla direzione del progetto. Il controlling serve a riunire i principali dati sulla domanda e la fruizione dell'offerta da parte delle mentee e delle menta, nonché indicazioni sulla soddisfazione delle partecipanti riguardo all'offerta e agli obiettivi raggiunti. Quando i progetti hanno raggiunto una forma compiuta, una valutazione è indicata solo a scadenze più lunghe.

L'**informazione del pubblico** è pure parte integrante di un programma di mentoring. Essa fornisce ragguagli sugli obiettivi e la riuscita dell'offerta, amplia la cerchia delle persone potenzialmente interessate e **sensibilizza alla rivendicazione di aumentare la presenza femminile nelle posizioni decisionali**.