

Il Diversity Management e l'orientamento sessuale: analisi del fenomeno gay-friendly in Italia e proposta di un modello relazionale nelle organizzazioni

Introduzione.....pag.3

Cap. 1 - Il Diversity Management: prospettive, teorie e applicazioni.....pag.6

1.1. Differenze e diversità, disuguaglianze e devianze.....pag.6

1.2. Politiche delle differenze e delle disuguaglianzepag.10

1.3. Diversity Management: teorie essenzialiste e teorie critiche.....pag.17

Cap.2 - Il Diversity Management e le differenze sessuali.....pag.28

2.1 Le differenze sessuali e le teorie organizzative.....pag.28

2.2 Identità e differenza: brevi riflessioni e categorie analitiche su genere e
sessualità.....pag.35

2.3 Orientamenti legislativi, politiche e interventi.....pag.43

2.3.1 La dimensione internazionale.....pag.53

2.3.2 Il contesto nazionale.....pag.57

Cap. 3 - Disegno della ricerca e impianto metodologico.....pag.63

3.1 Storia naturale della ricerca.....pag.63

3.2 Disegno della ricerca e impianto metodologico.....pag.63

3.2.1 Il «campione».....pag.67

3.3 La Grounded Theorypag.67

3.3.1 La Computer Assisted Qualitative Analysis: Atlas.ti.....pag. 72

Cap. 4 – Analisi e Discussione dei risultati : il Diversity Management in una prospettiva relazionale.....	pag.73
4.1 La valorizzazione delle differenze sessuali.....	pag.73
4.2 Il silenzio e l’invisibilità.....	pag.80
4.3 Il riconoscimento delle emozioni.....	pag.89
4.4 Il Diversity Management in una prospettiva relazionale: Il Relation Management.....	pag.95
Conclusioni.....	pag.103
Bibliografia.....	pag.106

Introduzione

Il lavoro di tesi è finalizzato alla ricostruzione teorica, alla ricerca empirica e all'analisi di spendibilità dei risultati sul tema del Diversity Management, ossia l'insieme di strategie finalizzate alla gestione delle risorse umane presenti in azienda definibili come "diverse" in quanto non rappresentative della maggioranza della popolazione. Tali strategie, di fatto, sono rivolte anche alle risorse esterne e finalizzate all'inclusione e all'accoglienza di nuovi clienti all'interno dell'organizzazione.

Nel primo capitolo viene introdotta una prima suddivisione in prospettive e approcci e definite le parole chiave che fanno riferimento alla Diversity: differenze e diversità (*Diversity*), disuguaglianze e devianze. Successivamente vengono analizzate le attuali politiche delle differenze e delle disuguaglianze in ambito internazionale. La letteratura sul Diversity Management viene suddivisa successivamente in teorie essenzialiste, centrate sulla retorica dominante della diversità come positiva, in cui viene evidenziata la forte enfasi sulla produzione e sull'efficienza organizzativa, e teorie critiche, che si occupano soprattutto delle derive produttivistiche del Diversity Management all'interno delle organizzazioni. Quest'ultimo filone di studi, in cui il lavoro di tesi si colloca, porta avanti il pensiero che, al di là del profitto, la gestione delle differenze possa costituire anche un modo attraverso il quale studiare le disuguaglianze sul posto di lavoro.

Una delle principali critiche mosse nei confronti del modello produttivistico è quella di sfuggire alla complessità del fenomeno, attribuendo valore solo ad alcuni aspetti (carriere individuali, processi di gruppo) e non al tema nel suo complesso. Altre critiche messe in evidenza sono l'illusione della misurabilità delle differenze, l'illusione di concepirle come variabili indipendenti dallo specifico contesto preso in esame e il fatto che venga notevolmente sottovalutato il ruolo del contesto organizzativo. Per concludere, viene criticato l'insufficiente concettualizzazione del potere e delle sue dinamiche.

Tra le principali cause della nascita del Diversity Management, avvenuta intorno agli anni '90 negli Stati Uniti, emergono i sempre maggiori scambi e accordi internazionali, l'eterogeneità sempre più alta dei clienti, le nuove modalità di

lavoro all'interno delle aziende, le strategie interaziendali sempre più ramificate e la progressiva presenza femminile e multiculturale. L'obiettivo principale del Diversity Management è dunque quello di fare dell'eterogeneità delle risorse una forza dell'organizzazione, diminuendo i livelli di stress e allo stesso tempo aumentando il livello di motivazione e coinvolgimento delle persone che vi lavorano. Le principali differenze oggetto d'interesse sono il genere, l'etnia, l'età, l'orientamento sessuale e religioso e le varie forme di disabilità. Nel corso degli anni il focus d'attenzione si è esteso anche ai vari modi di essere, di pensare e di pensarsi all'interno del contesto lavorativo.

In questo lavoro di tesi, la diversità che viene studiata nello specifico è l'orientamento sessuale e come essa incontra il mondo del lavoro.

L'ipotesi della ricerca è, in linea con gli studi critici sopra citati, che la gestione delle differenze sessuali in ambito organizzativo-istituzionale sia legata principalmente a modalità di entrare in relazione profondamente segnate da necessità economiche profondamente segnate dalla crisi iniziata nel 2007 e per questo si configurano come modalità principalmente produttivistiche e utilitariste. A partire da tale ipotesi viene effettuata l'analisi dei processi psicologici relazionali ed organizzativi presenti nelle politiche di Diversity Management in Italia.

Nel secondo capitolo, dopo aver preso in esame le differenze sessuali e le teorie organizzative esistenti, ed effettuate alcune riflessioni riguardanti genere e sessualità, vengono riportati tutti gli orientamenti legislativi, politiche e interventi presenti in ambito nazionale ed internazionale.

La politica che si configura come la strategia principale di gestione di tale diversità è il fenomeno gay-friendly, per questo motivo vengono studiati gli esempi organizzativi presenti in ambito internazionale e nazionale attraverso l'analisi della comunicazione esterna. Essa è stata effettuata attraverso una ricerca desk del materiale istituzionale (campagne pubblicitarie, codici etici e siti aziendali).

Il terzo capitolo è dedicato invece al disegno della ricerca e all'impianto metodologico e viene descritta la prospettiva psicologica di riferimento, la prospettiva relazionale ad orientamento fenomenologico-intersoggettivo.

Al fine di esplorare i vissuti emotivi legati alla gestione della diversità in azienda, si è deciso di adottare proprio una metodologia di tipo qualitativo, attraverso la

quale raccogliere i dati raccolti attraverso delle interviste rivolte ai principali *stakeholder* del gay-friendly in Italia (referenti istituzionali, responsabili People Caring e proprietari di strutture gay-friendly).

Infine, le sbobinate delle interviste effettuate vengono analizzate attraverso Atlas.ti, software che si basa sulla Grounded Theory.

Attraverso l'analisi dei dati vengono riconosciuti i processi relazionali determinanti la gestione delle differenze e dall'analisi dei risultati risulta evidente che i processi di riconoscimento e di gestione della diversità sessuale sono segnati principalmente da bisogni di produzione che conducono alla loro valorizzazione, processo finalizzato alla finanziarizzazione delle stesse. Dalle interviste emerge però come tematiche quali "silenzio" e "invisibilità", continuano a costituire, come appare dalla letteratura critica presente nell'ambito degli studi sulle sessualità, i problemi principali legati alle differenze sessuali e della loro "gestione" in ambito lavorativo. Per "dare voce" al silenzio e "offrire visibilità" all'invisibilità viene proposto, nell'ultimo capitolo, un modello relazionale di Diversity Management (definito *Relation Management*), orientato al confronto tra diverse prospettive riguardanti il gruppo di lavoro, attraverso il riconoscimento empatico dei vissuti legati allo "stare con" la diversità sul posto di lavoro.

Per concludere viene strutturato un modello che costituisce una concreta proposta alle organizzazioni e alle istituzioni che desiderano occuparsi di diversità in azienda.

1. Diversity Management: prospettive, teorie e applicazioni

1.1. Differenze e diversità, disuguaglianze e devianze.

Prima di affrontare il tema del Diversity Management, la gestione delle differenze nelle organizzazioni, è importante definire i concetti chiave che costituiscono il concetto di *Diversity*. Tali concetti sono differenze, diversità, disuguaglianze e devianze.

Il concetto di Diversity comprende infatti una parte in cui sono presenti differenze distinte, che posso prendere la forma di devianze quando non vengono accolte dalla società. Quest'ultima può contribuire a rendere sempre più netta la separazione tra le differenze creando disuguaglianze. Per questo diventa necessario elaborare un concetto globale onnicomprensivo, definito nel nostro testo come "diversità".

Nello specifico, per differenze intendiamo delle caratteristiche che distinguono le persone le une dalle altre. Alcuni autori (Loden e Rosener, 1991)¹ distinguono tra differenze *ascritte* o *primarie* (ad esempio nascere maschio o femmina, in una nazione o in un'altra) e quelle *acquisite* o *secondarie*, frutto delle azioni che una persona compie durante la sua esistenza. Le differenze ascritte vengono ereditate dalla persona, quelle acquisite dipendono invece dalle scelte dell'individuo, in relazione ai contesti con cui entra in contatto. Non è comunque realistico effettuare una distinzione così netta, in quanto, come vedremo in seguito, per alcune differenze (se non tutte) la base ereditata o appresa non è poi così scontata. Inoltre alcune differenze non sono classificabili in una scala ordinabile, come ad esempio l'etnia, la religione e il genere, rispetto ad alcune caratteristiche quantificabili quali il reddito e l'istruzione.

Per *diversità* o *Diversity* indichiamo invece un fattore trasversale al di là dalle differenze specifiche (Ceri, 1985)² e utilizziamo questo termine per riferirci in generale all'alterità.

¹ Loden, M., Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital resources*. Homewood: NY

² Ceri, P., (1985). Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza in *Teoria politica*, 1n. 2, pp 43-73 in Zanfrini, L. (2001). *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Zanichelli :Zanichelli: BolognaZanichelli: Bologna

Le *disuguaglianze* sono il frutto della valutazione delle differenze da parte della società e indicano il modo in cui tale valutazione determina l'accesso alle risorse disponibili. Le *devianze*, infine, costituiscono il momento in cui le differenze deviano dalla norma e diventano, appunto devianti (Zanfrini, 2011).

Molto spesso la diversità si configura come una parola chiave che viene usata per esprimere ciò che gli individui o i gruppi vedono proprio come deviante, un prodotto della costruzione del gruppo dominante che, modificando l'immagine delle minoranze a proprio vantaggio, riproduce e consolida il dominio. (Colombo, Semi, 2007)³. Accade infatti che le differenze non accettate dalla società (Lorbiecki, Jack, 2000)⁴ diventano uno strumento in mano alla maggioranza, che le usa per i propri fini (Morrison, Lumby, Sood, 2006)⁵.

Anche le disuguaglianze sono prodotti dal sistema. Secondo Iris M. Young⁶ (1996) alla base delle disuguaglianze vi è un meccanismo di oppressione costituito da cinque dimensioni: sfruttamento, marginalizzazione, mancanza di potere, imperialismo culturale e violenza. I discriminati sono sfruttati in quanto vengono utilizzati dal sistema per estrarre quanto più valore possibile dal loro lavoro e poi marginalizzati quando il sistema non vuole (o non può) più utilizzarli per ottenere profitto. Oltre le persone che vivono livelli di povertà estrema (le popolazioni degli *slums* ad esempio), i marginalizzati sono anche coloro i quali non aderiscono alla cultura dominante. Essi sono stati etichettati recentemente in Italia come personalità *choosy*, cioè persone che rifiutano il lavoro disponibile, che non vogliono lavorare e che non ritengono adeguata la retribuzione offerta (Corriere della sera, 2012)⁷.

Secondo un recentissimo articolo pubblicato su La Repubblica (2014)⁸ assistiamo all'aumento delle distanze e della disuguaglianza. Con la crisi le distanze tra le aree del Paese si sono acutizzate: così, se il tasso di occupazione della fascia 25-

³ Colombo E., Semi G. (a cura di) (2007). *Multiculturalismo quotidiano. Le pratiche della differenza*. Franco Angeli: Milano.

⁴ Lorbiecki, A. and Jack, G. (2000). Critical Turn in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management* 11: S17- S31.

⁵ Morrison, M.; Lumby, J.; Sood, K. (2006). Diversity and Diversity Management. Messages from recent research. *Educational Management Administration e Leadership*.

⁶ Young I. M. (1996). *Le politiche della differenza*. Feltrinelli: Milano

⁷ http://www.corriere.it/economia/12_ottobre_22/fornero-scende-in-piazza-se-mi-invitano_b156df5c-1c3e-11e2-b6da-b1ba2a76be41.shtml

⁸ http://www.repubblica.it/economia/2014/12/04/news/rapporto_censis-102141895/

34 anni a Bologna è il 79,3%, a Napoli si ferma al 34,2%, mentre la quota di laureati passa dall'11,1% di Catania al 20,9% di Milano.

Altra caratteristica dell'oppressione è la mancanza di potere delle persone sulla propria vita: le persone sono controllate e inserite dentro una rete che le costringe a produrre (basti pensare alle ore in cui si rimane connessi ad internet o al cellulare lavorando gratuitamente per aziende quali i social network). L'imperialismo culturale di cui parla la Young è quel totalitarismo in cui i gruppi dominanti proiettano la propria esperienza come rappresentativa dell'umanità trasformando le differenze in una devianza. La violenza, infine, è la modalità con cui tale imperialismo culturale agisce, cioè attraverso atti di violenza *sistemica* e sistematica nei confronti di gruppi sociali specifici.

Il dibattito scientifico relativamente alla diversità si è occupato principalmente di comprendere se le differenze esistono in sé o sono delle costruzioni sociali, cioè dipendono esclusivamente dal contesto entro cui si manifestano.

Rispetto alla prima posizione, alcuni studi, che definiamo *oggettivisti*, sostengono che le differenze esistono in sé. In questa prospettiva le differenze vengono ridotte ad oggetto da descrivere, come nella tradizione positivista, e non viene approfondito il modo in cui esse nascono e si sviluppano. Di fatto le differenze in questa prospettiva si riducono a categorie statiche non soggette ai cambiamenti temporali, stabili e sempre uguali a loro stesse. Viene inoltre dedicata scarsa attenzione al contesto entro cui si sviluppano. Le differenze sociali, in questa prospettiva, non possono essere soggette ad interpretazioni o a letture critiche ma sono dati di realtà che vanno "scoperte" e conosciute.

Il rischio maggiore, adottando tale punto di vista, è che la differenza si trasformi in pregiudizio (o in stereotipo) in quanto essa viene concepita come una caratteristica esclusiva di un individuo del tutto slegata dalla sua storia personale, dalla cultura e dal sistema politico in cui si manifesta.

Inoltre, sempre in linea con il pensiero positivista, le differenze vengono ritenute "utili" e vengono valorizzate in quanto vanno sfruttate nel contesto sociale formativo e lavorativo, sfociando spesso nel mero utilitarismo economico.

Un altro filone di studi che potremmo definire *soggettivista* invece si fonda su una prospettiva fenomenologica (Berger, Luckmann, 1969)⁹ ed etnometodologica

⁹ Berger, P.L.; Luckmann, T. (1969). *La realtà come costruzione sociale*. Il mulino: Bologna.

(Garfinkel, 1967; Giglioli, Dal Lago; 1983)¹⁰ che considera le differenze umane una costruzione sociale. Secondo tali studi la realtà non è statica ma dinamica e costruzione intersoggettiva. Avviene un passaggio dall'ideale al reale, dallo sconosciuto al conoscibile. In questa prospettiva la diversità dell'altro viene *incontrata* durante due principali momenti di socializzazione, definiti primari e secondari. Durante la socializzazione primaria, di solito riferibile alle prime fasi di vita della persona, viene appreso "l'altro generalizzato" (potremmo chiamarlo l'altro assoluto) "indicato" dal contesto di riferimento in cui il soggetto nasce. Durante la socializzazione secondaria invece il soggetto, superata la fase dell'infanzia, apprende diversi modi di essere, la differenza tra l'altro "tipizzato" e gli "altri" reali. L'incontro con gli altri reali è regolato da *routines*, in cui la realtà viene compresa per automatismo fino a quando non avvengono delle interferenze di questo processo, per esempio quando si incontra il "nuovo", e si sviluppa il pensiero del diverso. La diversità nella prospettiva fenomenologica consiste, in pratica, nel momento in cui si interrompe la comprensione del senso comune. Una volta conosciuti gli altri però si riattiva il processo di tipizzazione: attraverso processi cognitivi quali intenzioni, motivazione e interessi viene riattivata la categorizzazione dell'altro.

Gli etnometodologi che adottano tale prospettiva si concentrano principalmente sul contesto in cui si strutturano tali processi cognitivi: l'ambito della ricerca dell'etnometodologia infatti è propriamente epistemologico-cognitivo. Secondo gli etnometodologi la conoscenza del mondo non è soltanto un prodotto della coscienza ma una sua interpretazione (Geertz, 1988)¹¹ che si basa su interazioni interpersonali. Goffman¹² parla di capacità degli attori sociali di modificare le cornici sociali ed accedere alla diversità, ma mentre per gli etnometodologi il focus è sulla funzione dell'attore sociale, sulla sua competenza interpretativa, per le teorie drammaturgiche l'attenzione è rivolta alle persone concrete che compiono delle azioni. Il limite della prospettiva fenomenologica classica è, a nostro parere, una eccessiva considerazione dei processi cognitivi rispetto a quelli emotivi e dell'"Io" a scapito di una conoscenza più approfondita del "Noi" cioè della dimensione politica.

¹⁰ Garfinkel (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Giglioli, P.P.; Dal Lago, A. (a cura di) (1983). *Etnometodologia*. Il Mulino: Bologna.

¹¹ Geertz, C. (1988). *Antropologia interpretativa*. Il Mulino: Bologna. Garfinkel (1967).

¹² Goffman, E. (1969). *La vita quotidiana come rappresentazione*. Il Mulino: Bologna.

Queste due posizioni teoriche, oggettiviste e soggettiviste, vengono arricchite da un terzo punto di vista, che definiamo *dialettico* o *critico* e che costituisce una ulteriore posizione tra struttura oggettiva ed interpretazione soggettiva.

Le teorie critiche infatti si rifanno a scuole filosofiche e sociologiche neomarxiste che superano i limiti dell' idealismo del pensiero positivista e il soggettivismo cognitivista della prospettiva fenomenologica. Tali teorie concepiscono le differenze come prodotti del sistema che si modificano nel tempo dunque mai uguali a loro stesse. Vengono approfondite, in particolare, le dinamiche istituzionali in quanto la diversità viene concepita come una costruzione storico-sociale in una condizione di lotta e dominazione (Omanovic, 2006)¹³.

Quest'ultima prospettiva è importante per introdurre un discorso sulle disuguaglianze e sulle relative politiche di supporto nei confronti della diversità.

1.2. Politiche delle differenze e delle disuguaglianze

Per ridurre la distanza, sempre più ampia, tra livelli di benessere economico e per fronteggiare ogni forma di disuguaglianza sociale sono nate le politiche sociali, fondate sull'assistenza, gli schemi previdenziali e la sicurezza.

Nel mondo esistono tre grandi diversi regimi di Welfare State (Esping-Andersen, 1990, 2000)¹⁴, liberale, socialdemocratico e conservatore-corporativo. Il regime liberale è tipico dei Paesi anglosassoni (Stati Uniti, Gran Bretagna, Australia e Nuova Zelanda) in cui lo stato protegge solo le persone ad alto rischio e che ritiene in qualche modo meritevoli di supporto. Poi troviamo il regime socialdemocratico dei paesi del Nord Europa (Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia), guidato da un pensiero universalista che, di fatto, pone scarsa attenzione alle differenze. Viene preferito cioè il "sacrificio collettivo" piuttosto che l'attivazione di specifiche politiche rivolte a particolari gruppi sociali che hanno maggiore bisogno di supporto. Infine, il modello conservatore-corporativistico dell'Europa centrale che privilegia maggiormente chi lavora all'interno delle pubbliche amministrazioni.

¹³ Omanovic, V. (2006). Doing Critical Organizational Research. Implications for Studies. *Diversity in Organization*. EURODIV PAPER

¹⁴ Esping-Andersen, G. (1990). *The Three World of Welfare Capitalism*. Polity Press: Cambridge.

Al di là della differenza tra i modelli, più o meno orientati verso l'individualismo o il collettivismo tutti e tre i modelli di Welfare portano avanti un pensiero di uguaglianza e di pari opportunità, imparziale ed egalitario, intriso di ideali illuministici di libertà, uguaglianza e fraternità. La stessa prospettiva si vuole avviare nel nostro Paese in questi ultimi anni, anche se il modello di Welfare che si sta sviluppando mira sempre più a prevenire e a potenziare le capacità individuali. Avviene di fatto il passaggio dall'uguaglianza delle opportunità a quelle delle competenze, in un modello sempre più centrato sul merito che investe sulla formazione e sul lavoro.

Per quanto riguarda il mondo della formazione in rapporto alle disuguaglianze sin dalla Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite del 1948 l'istruzione è diritto di tutti, indipendentemente dal genere, nazionalità ed etnia; ragione per la quale è stata introdotta l'obbligatorietà e la gratuità della scuola primaria e secondaria di primo grado.

Tra gli obiettivi della formazione ci sarebbe quello di aiutare le persone ad inserirsi più facilmente nel mercato del lavoro, malgrado ciò le disuguaglianze nel mondo del lavoro rimangono molto forti. La possibilità di accesso alle risorse infatti non sono uguali per tutti. Ad esempio, chi possiede uno status elevato di provenienza ha maggiori probabilità di inserimento lavorativo (Ballarino, A. Cobalti, 2003)¹⁵ e i ragazzi provenienti da classe sociali meno abbienti vengono poco incentivati dal sistema scolastico (Bordieu, Passeron, 1971)¹⁶.

L'atteggiamento universalistico e l'ideale di uguaglianza si può proprio ritrovare con molta facilità nel mondo della scuola in cui l'esigenza di amministrare il gruppo classe per intero non permette di riconoscere le varie diversità presenti.

Rispetto agli interventi legislativi legati alla formazione, l'Unione Europea attraverso la creazione di "Europa 2020"¹⁷ ha esplicitato alcuni obiettivi tra cui la diminuzione dell'abbandono scolastico prima del ciclo superiore degli studi e l'aumento del numero dei laureati in un contesto di cittadinanza attiva e di coesione sociale.

Spesso però le disuguaglianze "in ingresso" della scuola si trasformano anche in disuguaglianze "in uscita" e due fattori di discriminazione importante sono ad

¹⁵ Ballarino, G.; Cobalti, A., (2003). *Mobilità sociale*. Carocci: Roma.

¹⁶ Bordieu, P. ; Passeron J.C. (1971). *I delfini. Gli studenti e la cultura*. Guaraldi: Bologna.

¹⁷ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:IT:PDF>

esempio il genere e l'etnia. Le donne, di fatto, sono maggiormente escluse dal mondo lavorativo rispetto agli uomini. Rispetto alle differenze etniche invece ciò che spesso risulta determinante nelle dinamiche di disuguaglianza sono l'investimento familiare e come viene considerata l'istruzione nella cultura di appartenenza.

Rispetto alle disuguaglianze sul mercato del lavoro è importante ricordare che esso è regolamentato sin dal 1964 dal titolo VII del *Civil Right Act*: quest'ultimo considera illegale qualsiasi discriminazione sul posto di lavoro basata su differenze di sesso, etnia, e religione. L'intervento legislativo specifico, *L'EOE (Equal Opportunity Employment)*, si occupa appunto di offrire pari opportunità occupazionali e si basa sul principio meritocratico in cui la differenza è una risorsa da valorizzare. Esso si concretizza in interventi definiti *positive action* (o *affirmative action*), introdotte nel 1965 per offrire posti di lavoro agli appartenenti a gruppi minoritari svantaggiati. Inizialmente esso è stato dedicato agli afroamericani, successivamente è stato diffuso ad altri gruppi quali ispanici, asiatici e nativi americani.

Per quanto riguarda l'Europa, nel 2004, con il libro verde dal titolo "Uguaglianza e non discriminazione nell'Unione Europea Allargata" il continente ha preso in carico il problema del lavoro attraverso la promozione di una politica di inserimento di coloro i quali hanno lasciato la scuola precocemente, i lavoratori poco qualificati, le persone con disabilità, gli immigrati e le minoranze etniche, sviluppandone l'occupabilità, aumentandone le opportunità di lavoro e impedendo ogni forma di discriminazione nei loro confronti.

Più in generale, le politiche sulle disuguaglianza, come dicevamo in precedenza, si occupano principalmente di genere ed etnia.

Ad oggi gli studi sulle disuguaglianze di genere si sono concentrati principalmente su quello femminile. Gli studi, a secondo che siano neopositivisti o critici, ritengono che la "femminilità" sia esclusivamente un tratto specifico di personalità, altri che il genere si costruisca in interazione con il contesto ed altri ancora evidenziano il ruolo del contesto sociale come fondamentale per la creazione di senso. In numerose ricerche inerenti i diritti (diritto al voto, diritti civili e parità salariale) e in diversi articoli che narrano storie di donne marginalizzate sono stati evidenziati i processi attraverso i quali le donne

subiscono discriminazioni nel mondo del lavoro. Ad esempio Kanter (1977)¹⁸ mostra come il sistema colloca le donne in determinate posizioni lavorative, Cockburn (1985)¹⁹ afferma che le competenze tecnologiche sono costruite attorno alla mascolinità e che ciò esclude le donne dall'ambito professionale di tipo tecnologico, Cavendish (1982)²⁰ discute della divisione del lavoro dopo l'imperialismo e come le donne si inseriscono in tale sistema e Ong (1987)²¹ racconta come le donne resistono alla New Economy in un contesto particolare come quello della Malesia. Nel dibattito culturale sulla differenza di genere Nancy Fraser²² (2003) solleva la questione del riconoscimento, cioè il diritto sociale ad avere una propria identità sessuale e come può esistere tale riconoscimento nelle attuali società capitalistiche e multiculturali. Il problema in questo caso è da ascrivere alla tensione esistente, all'interno dei discorsi relativi alla giustizia sociale e sessuale, tra riconoscimento (inteso come condizione intersoggettiva) e redistribuzione (intesa come equa distribuzione economica). Alla classe corrisponde la distribuzione mentre allo status la dimensione del riconoscimento: la subordinazione di status è radicata nei modelli di valore culturale istituzionalizzati, mentre la subordinazione di classe è già nelle caratteristiche strutturali del sistema economico. Bisogna valutare se la redistribuzione non crei riconoscimenti e se il riconoscimento non crei maldistribuzione. Una politica può funzionare solo se assume queste due prospettive analitiche.

In Italia diversi interventi legislativi sono stati orientati alla tutela del lavoro femminile, come ad esempio la legge n.1204 del 1971 a tutela delle lavoratrici madri²³ e la legge del 1977. n.903²⁴ che sancisce la parità formale tra uomini e donne. La legge n.125 del 1991²⁵ sancisce il passaggio della cultura della parità a quella delle pari opportunità. Oggi vi è una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, rispetto agli anni passati e anche se le donne sono più

¹⁸ Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books: New York

¹⁹ Cockburn, C. (1985). *Machinery of Dominance: Women, Men and Technical Know-How*. Pluto: London.

²⁰ Cavendish, R. (1982). *Women on the line*. Routledge: London.

²¹ Ong, A. (1987). *Spirit of Resistance and Capitalist Discipline: Factory Women in Malaysia*. State University of New York Press. NY.

²² Fraser, N.; Honneth (2003). *A Redistribution Or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange*. Verso: NY

²³ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1971-12-30;1204>

²⁴ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977-12-09;903>

²⁵ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1991-04-10;125>

propense a continuare gli studi oltre la scuola secondaria rispetto agli uomini, esse tendono però a scegliere facoltà come Lettere, Lingue e Psicologia e non gli studi inerenti l'ambito tecnico e scientifico che paradossalmente registrano maggiori opportunità nel mondo del lavoro (Cuomo, Mapelli; 2007). Inoltre vi è un basso numero di donne al potere, sia nei ruoli dirigenziali sia nei quadri direttivi. Per quanto riguarda le donne in Italia la principale difficoltà è quelle di conciliare il lavoro con la crescita dei figli: per questa ragione alcune grandi aziende italiane si sono configurati come contesti in cui sono state programmate azioni di Diversity Management per facilitare il rapporto con il mondo del lavoro.

L'azienda Italo, ad esempio, ha creato un sistema di welfare aziendale rivolto a donne neo mamme costituito da un bonus maternità erogato di 250 euro e da un rimborso di alcune visite ed esami diagnostici di laboratorio o di parto cesareo. Sono stati creati programmi di nutrizione per uno stile di vita sana per la mamma e per il bambino e una carta pediatrica che viene utilizzata in caso di emergenza. Sono previste visite a domicilio o consulenze telefoniche da parte di un pediatra. I corsi di formazione obbligatori possono essere seguiti da casa nel caso della mamma in maternità. Inoltre, viene effettuata la programmazione del lavoro e la flessibilità oraria: se le donne in maternità non possono più lavorare a bordo treno vengono collocate in stazione o riposizionata in altre attività lavorative²⁶. Ci sono altri esempi italiani, tra cui La Cassa di Risparmio di Reggio Emilia che ha realizzato un percorso di valorizzazione del personale femminile, occupandosi della gestione della donna in maternità e dei suoi livelli di motivazione al lavoro elaborando un sistema di rientro accogliente dopo il periodo di maternità e Unicredit, che ha creato asili nido all'interno delle strutture per offrire un aiuto alle mamme lavoratrici (Cocozza, Cimaglia, 2010)²⁷.

Per quanto riguarda la gestione delle diverse etniche, dopo una iniziale enfasi sulle opportunità di business offerte da gruppi multiculturali, le strategie di Diversity hanno concentrato la loro attenzione sulle discriminazioni nei confronti delle minoranze. All'inizio dunque molte ricerche si sono poste l'interrogativo sulle conseguenze di una diversificazione culturale del gruppo di lavoro e che impatto ciò potesse avere sul benessere, sul coinvolgimento e sulla produttività

²⁶ Dati emersi dall'intervista

²⁷ Cocozza, A.; Cimaglia, M.C. (a cura di). (2010). *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*. Franco Angeli: Milano.

dei gruppi di lavoro (Van Der Zee, Atsma, Brodbeck, 2004).²⁸ Le ricerche hanno mostrato come gruppi multiculturali sviluppano in modo ottimale delle alternative ai problemi creando nuove strategie rispetto a gruppi omogenei. Nello specifico, i principali benefici di gruppi multiculturali sono una migliore capacità di *problem solving* e una maggiore flessibilità (Cox, Blake; 1991)²⁹. In un secondo momento vennero studiate anche le modalità discriminatorie. Diversi Paesi del mondo considerano la gestione delle differenze etniche in modo specifico: nel Regno Unito ad esempio le differenze etniche vengono principalmente valutate e investite nel mercato del lavoro. In Germania le minoranze (come ad esempio quella turca) vengono integrate nel pensiero dominante attraverso una politica che viene definita "integracism", (tra integration e racism, integrazione e razzismo). In Francia, in cui vige il pensiero neutrale universalistico e illuminista vige l'idea dell'assimilazione etnica (Tatli et al., 2012)³⁰

La questione delle differenze etniche e quelle di genere, sono state anche in Italia le principali dimensioni affrontate in tema di discriminazione.

Sul tema degli incroci culturali, ormai da diversi anni, l'Italia costituisce un paese di immigrazione che accoglie flussi di popolazione straniera sempre più consistenti. Questo è un fattore rilevante da un punto di vista demografico con forti impatti anche sulla composizione della forza lavoro. Dopo Germania e Francia infatti l'Italia è al terzo posto in Europa per presenze straniere, anche se la discriminazione al lavoro è oggi molto forte (Cuomo, Mapelli; 2007)³¹. I settori prevalenti nel nostro paese in cui sono impegnati gli immigrati sono quelle delle costruzioni, alberghiero e della ristorazione, agricoltura, servizio operativo alle imprese, commercio, lavoro domestico e assistenza alle persone, ma gli immigrati svolgono mansioni gravose con turni disagiati e frequenti forme di discriminazione da parte dei colleghi. Negli ultimi sette anni le imprese con titolare extracomunitario sono aumentate del 31,4% e diffusissimi i negozi di alimentari gestiti da stranieri, soprattutto quelli di frutta e verdura, che a fine 2010

²⁸ Van Der Zee, K.; Atsma, N. Brodbeck, F. (2004). The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 35:283

²⁹ Cox, T.H.; Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness: *Academy of Management Executive* 5.45-56.

³⁰ Tatli, A. ; Vassilopoulou, J.; Ozbilgin M.; Ariss A.A. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses. The case of the UK, France and Germany. *European Journal of Industrial Relations*. 18(04). 293- 308

³¹ Cuomo, S.; Mapelli, A.(2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati: Milano

rappresentavano il 10% del totale. Vi fanno la spesa, almeno qualche volta, 33 milioni di italiani.³²

Legata alla politica sulla diversità e sull'incrocio di differenze specifiche (soprattutto proprio quelle citate in precedenza: genere ed etnia) e alle disuguaglianze relative, è la Teoria dell'Intersezionalità (Crenshaw, 1991)³³. Secondo questa prospettiva molteplici dimensioni della formazione del soggetto e diversi assi della sua identità interagiscono simultaneamente contribuendo a diverse forme di discriminazione e disuguaglianza sociale.

Secondo Crenshaw le diverse forme di oppressione all'interno della società quali il razzismo, il sessismo e l'omofobia non agiscono in modo indipendente l'uno dall'altro ma interagiscono creando un sistema di oppressione che riflette l'incrocio di molteplici forme di discriminazione.

La teoria dell'Intersezionalità è nata come una teoria relativa all'oppressione politica subita dalle donne nere negli Stati Uniti. Collins (2000)³⁴ ha descritto come i disagi delle donne nel mondo del lavoro dipendessero allora da più disuguaglianze interrelate, che si manifestavano oltre che a livello sociale anche a livello legislativo. Ad esempio le leggi che impedivano alle donne nere di sposare uomini bianchi diminuivano notevolmente il potenziale di crescita economica delle donne nere, in quanto spesso il matrimonio rappresentava un'occasione di stabilità economica per entrambi i coniugi. Con il divieto di matrimonio si è negato di fatto l'accesso alla condivisione dei beni arrecando un danno non indifferente nei confronti anche dei figli della coppia.

Esistono tre diversi approcci allo studio dell'Intersezionalità: *anticategoriale*, *intercategoriale* e *intracategoriale*, che rappresentano l'ampio spettro degli attuali punti di vista esistenti su questa teoria.

L'approccio *anti-categoriale* è basato sulla decostruzione delle divisioni categoriali. Essa sostiene che le categorie sociali sono una costruzione arbitraria della storia e della lingua e che contribuiscono poco alla comprensione dei modi di intendere l'esperienza della società umana. Secondo questo approccio le disuguaglianze sono radicate nelle relazioni segnate dal pregiudizio sull'etnia,

³² http://www.repubblica.it/economia/2014/12/04/news/rapporto_censis-102141895/

³³ Crenshaw, Kimberlé W. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*. Vol. 43, No. 6., pp. 1241-1299.

³⁴ Collins, P.H. (2000). Gender, Black Feminism, and Black Political Economy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 568. 41-53.

sulla classe sociale e sulla sessualità. L'unico modo per combattere l'oppressione nella società è l'eliminazione delle categorie. Questo punto di vista sostiene che la società è troppo complessa per essere ridotta in categorie e riconosce invece la necessità di un approccio olistico.

L'approccio *intercategoriale* ha invece come obiettivo l'analisi dei rapporti tra i gruppi sociali e il modo in cui essi cambiano nel tempo. Infine, l'approccio *intracategoriale* costituisce il punto intermedio tra gli approcci anticategoriale e intercategoriale perché riconosce i limiti di entrambi i punti di vista. Tuttavia quest'ultima prospettiva non respinge del tutto l'importanza delle categorie, piuttosto ne riconosce l'utilità per la comprensione dell'esperienza sociale. Essa concentra in pratica l'attenzione su come persone diverse si relazionano con le disuguaglianze che subiscono.

Dopo aver illustrato per grandi linee le politiche sulla diversità, con il prossimo paragrafo entreremo in un contesto specifico, quello organizzativo-istituzionale, al fine di analizzare i vari modi in cui la diversità viene valutata e gestita dal management aziendale.

1.3 *Diversity Management: teorie essenzialiste e teorie critiche*

La politica di gestione delle differenze nei contesti lavorativi, il Diversity Management, può essere definito un "*approccio teorico e pratico alla gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, orientato all'individuazione e alla creazione delle condizioni che rendono un contesto di lavoro inclusivo, in grado cioè, di favorire l'espressione delle diverse predisposizioni, esperienze e identità del personale e di valorizzarle per il raggiungimento degli obiettivi di impresa*" (Monaci, 2001, p. 215)³⁵.

In questo senso, gestire la diversità vuol dire mettere nelle condizioni qualsiasi persona che lavora all'interno di un'organizzazione in grado di sviluppare il proprio potenziale.

Tra la fine degli anni ottanta e gli inizi dei novanta, il Diversity Management si presentò come modo per massimizzare il potenziale delle differenze individuali e

³⁵ Monaci, M. (2001). *Le organizzazioni*. in Laura Zanfrini (a cura di), *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Zanichelli: Bologna p. 215.

allo stesso tempo un modo controllato per le aziende di fare business. Il tema, in quegli anni, divenne centrale a causa di tre grandi fenomeni: la diversificazione della forza lavoro con convivenza tra generi, età, culture e background; la specializzazione, la diversificazione e l'ampliamento dei bisogni soggettivi e l'esigenza di una maggiore attenzione nei confronti delle singole diversità. Nel corso degli anni novanta inoltre a causa dell'aumento della competizione, la corsa all'innovazione tecnologica, il rimodellamento dei confini geografici, la diversificazione delle esigenze e dei bisogni dei clienti, le aziende attuarono con grande enfasi progetti e politiche di gestione delle differenze. Le organizzazioni negli anni novanta compresero subito, infatti, l'importanza del team multiculturale come vantaggio competitivo (Cox, 1991)³⁶. L'integrazione multietnica risultò sin da subito una risorsa per il gruppo di lavoro in quanto attraverso una opportuna gestione era possibile evitare i conflitti interni, ostacolanti la produzione. In questa prospettiva specifica il Diversity Management può essere definito come un'azione organizzativa mirata a "*reclutare, conservare, ricercare e promuovere un mix eterogeneo di lavoratori produttivi e motivati*". (Ivancevich e Gilbert, 2000 p.77)³⁷, all'interno di un processo intenzionato a creare e a mantenere uno sviluppo del lavoro positivo dove le somiglianze e le differenze sono valutate in modo che ognuno possa potenziare e massimizzare il suo contributo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il primo lavoro di rilevanza scientifica sulla gestione delle differenze nelle organizzazioni in una prospettiva aziendalistica, è di Johnston e Packer (1987)³⁸ ed è intitolato *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century*. In questo studio gli autori prevedono che nel 2000 l'85% della forza lavoro nel mondo sarebbe stata costituita prevalentemente da donne e minoranze etniche. In effetti, negli Stati Uniti, si passò da lavoratori prevalentemente maschi e bianchi a donne e lavoratori appartenenti a culture ispaniche e afro americane.

Altro importante contributo alla letteratura scientifica sul tema della Diversity Management è di R. Roosevelt Thomas, il quale, in un articolo del 1990 su

³⁶ Cox, T.H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5(2). 34-

³⁷ Ivancevich, J.M.; Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29, 75-92.

³⁸ Johnston, W. , Parker (1987), *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century*. Indianapolis. MN:Hudson Institute

Harvard Business Review³⁹ scrisse che era giunto ormai il tempo di agire per affermare la diversità. Secondo l'autore gestire la diversità non significa controllarla o contenerla, piuttosto vuol dire esprimere il potenziale di ogni lavoratore. Per Thomas si aumenta la produttività dell'azienda potenziando tutti i punti di vista e ciò crea un ambiente di lavoro motivante ed accogliente. Egli definisce il Diversity Management una combinazione di elementi individuali che sono differenti sotto alcuni aspetti e simili sotto altri e la diversità è una miscela complessa ed in continuo mutamento di comportamenti e talenti. Sempre secondo Thomas R.R. (1999)⁴⁰ la gestione della diversità non è un tema di cui solo i manager devono occuparsi, ma ogni parte dell'azienda deve offrire il proprio contributo. Rispetto a questo esistono tre modi con cui le aziende si relazionano alla diversità: un modo legato alle *affirmative action*, (inclusione e azioni speciali per correggere gli squilibri), la *valutazione delle differenze* che si focalizza sulle relazioni e come le persone si rapportano nelle organizzazioni e la *gestione delle differenze* che stimola l'emergere del talento di tutti i soggetti coinvolti. La modalità segnata dalle *affirmative action* è, dal punto di vista metodologico e di ricerca, di tipo quantitativo. L'enfasi è sul raggiungimento dell'uguaglianza nell'ambiente di lavoro. Il processo è monitorato da analisi quantitative e report statistici. Questo modello punta all'assimilazione e l'obiettivo è l'inclusione di gruppi discriminati. Assunzioni e selezioni sono le principali strategie aziendali per gestire le diversità. Le principali resistenze al cambiamento sono causate dai bassi livelli di autonomia percepiti da parte del personale organizzativo.

L'altra modalità di approccio alla diversità, quello della *valutazione delle differenze*, ha come obiettivo quello di creare un ambiente di lavoro in cui ognuno si senta valorizzato e apprezzato e il cambiamento culturale costituisce un vero e proprio imperativo etico. La *gestione delle differenze* invece è del tutto centrata sullo sviluppo del potenziale di ogni lavoratore; le condotte aziendali sono strategiche e l'obiettivo principale è raggiungere il profitto attraverso le ricompense. La gestione delle differenze costituisce un atteggiamento organizzativo pragmatico dove i benefici per l'organizzazione si ottengono in termini di morale, profitto e incremento della produttività. La difficoltà maggiore

³⁹ Thomas R.R. JR. (1990). *From affirmative action to affirming diversity*. Harvard Business Review. 79-90

⁴⁰ Thomas R.R. JR. (1999). *Building a House for Diversity: how a Fable about a Giraffe and a Elephant offers new Strategies for Today's Workforce*. AMACOM: New York

è la gestione del tempo da dedicare alle formazione per acquisire nuove competenze gestionali dedicate alla diversità in azienda.

Smith (1998)⁴¹ sostiene l'importanza di lavorare non solo sul singolo lavoratore ma sull'intero gruppo di lavoro, e non basta solo riconoscere le differenze ma occorre valorizzarle. Solo in questo modo si possono ottenere dei benefici per l'azienda. Per Smith forti diversità interne all'organizzazione possono dare effetti positivi o negativi sulla produzione, e ciò non dipende dalla diversità in sé ma da come questa viene gestita. Con particolare attenzione al gruppo di lavoro Smith sostiene che lavorare sulla Diversity significa riconoscere le specificità di ogni dipendente aiutando il team a lavorare nel modo più efficace e produttivo possibile. Anche per Kandola e Fullerton (1994)⁴² è fondamentale il ruolo del gruppo di lavoro: essi sostengono infatti che affrontare il tema del Diversity Management significa comprendere che esistono differenze tra le persone che lavorano e che queste differenze opportunamente gestite sono una risorsa per rendere il lavoro più efficace e efficiente.

In un articolo del 1996 di Ferdman e Brody⁴³ viene illustrato il "*Why, What, How*" della gestione della diversità. Secondo gli autori le organizzazioni attuano strategie di Diversity Management per numerose ragioni (*Why*): la gestione delle differenze è determinata infatti da un imperativo morale, dalle pressioni sociali e legali e da un bisogno di produzione e competitività. L'imperativo morale nasce dal fatto che gli Stati Uniti, contesto in cui nasce il Diversity Management, si sono sempre fatti portavoce di una cultura pluralista ed egualitaria e quindi era quasi "obbligatorio" occuparsi del tema. Tra le pressioni sociali viene inclusa la *EOE*, lo statuto di opportunità e diritti per i lavoratori che abbiamo citato in precedenza. Per quanto concerne i *contenuti* della gestione della diversità (*What*) gli autori fanno riferimento al livello di cambiamento individuale, di gruppo, intergruppo, organizzativo e comunitario-societario. Nel livello individuale incidono in modo determinante le attitudini personali e il livello di conoscenze e informazioni. Nel livello interpersonale invece vanno considerati significativi i problemi esistenti di comunicazione tra i soggetti organizzativi. Inoltre, se sul piano di gruppo

⁴¹ Smith, D. (1998). The Business Case for Diversity. *Monash Mt Eliza Business Review*

⁴² Kandola, R. Fullerton, J. (1994). *Managing The Mosaic: Diversity in Action*, IPD House: London.

⁴³ Ferdman, M.B.; Brody, S.E.; (1996). Models of Diversity Training. In Landis, D.; Bhagat, R.S.. *Handbook of intercultural training.*, 2 edition. Thousand Oaks.. C.A. Sage.

l'attenzione è sullo sviluppo di un gruppo di lavoro efficace, su quello intergruppo ci si concentra sulle relazioni tra uomini e donne e gruppi etnici presenti in organizzazione. Infine, sul livello organizzativo, il focus è puntato sul modo (*How*) attraverso cui eliminare pratiche discriminatorie o altri tipi di barriere. Ad un livello societario - comunitario la *mission* è quella di promuovere il pluralismo e il multiculturalismo.

Secondo i ricercatori se in una prima fase di studi sul Diversity Management l'obiettivo principale era il cambiamento a livello individuale e interpersonale e i programmi di formazione erano specifici e temporanei e non coinvolgevano il *Top Management* ma solo il reparto di risorse umane o il centro di formazione, oggi è necessario parlare di coinvolgimento collettivo per ottenere il cambiamento. Quest'ultimo modo di intendere la gestione delle differenze prende le distanze dal modello imposto dall'*EOE*, in quanto non si basa solo sulla legge ma anche sulla volontarietà dell'azione, sulla motivazione e sul raggiungimento della produttività e della qualità (Kellough e Naff, 2004).⁴⁴

Per creare il clima organizzativo necessario ad una adeguata gestione della diversità esistono due fasi necessarie, evidenziate da Kellough e Naff: innanzitutto è necessario garantire ai lavoratori una responsabilità nella gestione del personale, riesaminare la struttura dell'organizzazione, la cultura e i sistemi di gestione, successivamente diventa necessario garantire la formazione e sviluppare programmi di *mentoring*, promuovendo l'identità interna e enfatizzando i valori condivisi da impiegati e *stakeholder*. La prima fase si concentra su due diversità specifiche, etnia e genere mentre l'altra su tutti gli elementi di diversità presenti, anche quelli non immediatamente visibili. Il primo *step* punta ad un adeguato mix delle competenze in gioco attraverso un pensiero coesivo mentre l'altro si concentra sulle strategie aziendali attraverso l'esplorazione delle varie individualità. Dal punto di vista relativo al clima aziendale quindi il Diversity Management è definibile come "*un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come*

⁴⁴ Kellough, J.E.; Naf, K.C. (2004). Responding to a Wake-up Call: an Examination of Federal Agency Diversity Management Programs. *Administration & Society*. 36:62

leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi" (Barabino, Jacobs, Maggio, 2001 pag.186)⁴⁵.

Tutti gli studi sopra riportati, sono supportati da dati che ne confermano la validità in termini di efficacia organizzativa. Barkema et al. (2002)⁴⁶ sostengono che esiste una correlazione positiva tra guadagni economici dell'azienda e una buona gestione della diversità. Anche Raatikainen (2002)⁴⁷ afferma che il Diversity Management mostra una serie di vantaggi tra cui l'aumento della creatività e la promozione di multiculturalità all'interno dell'azienda. Tatli e Ozbilgin (2009)⁴⁸ ritengono che può essere una strategia utile in quanto permette ai manager di attuare con flessibilità strategie diverse adeguate al contesto. Il Diversity Management porta vantaggi all'azienda in quanto permette di incontrare diversi punti di vista, favorisce la comprensione e lo sviluppo di competenze, rinforza il contratto psicologico, migliora i rapporti tra gli impiegati, riduce il turnover e sviluppa la qualità della performance del gruppo di lavoro interno in termini di competenze, creatività, problem solving e flessibilità.

Un modello culturalista molto utilizzato in questo senso è quello di Cox (1993)⁴⁹. Secondo l'autore la diversità culturale è la rappresentazione di un sistema sociale con differenti affiliazioni di gruppo. L'autore descrive tre tipologie di organizzazioni da collocare in un continuum: organizzazioni *monolitiche*, *pluriculturali* e *multiculturali* (Cox, 1991)⁵⁰. Le prime sono caratterizzate da forte omogeneità interna, le altre da diversi livelli di eterogeneità interna. Un alto grado di omogeneità interna segnala la presenza forte di una classe dominante e di minoranze cui spettano ruoli organizzativi più bassi. Vi è una bassa presenza di conflitti proprio grazie all'omogeneità interna. Le organizzazioni pluriculturali invece presentano una maggiore eterogeneità interna e includono persone di background culturali diversi dal gruppo dominante, entro cui molto frequentemente vengono implementate politiche di assunzione e promozione e

⁴⁵ Barabino, M.C, Jacobs, B. e Maggio, M.A. (2001). Diversity Management. *Sviluppo e organizzazione*. N.184

⁴⁶ Barkema, H.G.; Baum, J. e Mannix, E. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*. Vol 45. N.5 pp. 916-930.

⁴⁷ Raatikainen, P. (2002). Contributions of multiculturalism to the competitive advantage of an organisation. *Singapore Management Review*, 24, 81-88

⁴⁸ Tatli, A.; Ozbilgin, F. Mustafa (2009). Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 26:244-258.

⁴⁹ Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

⁵⁰ Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*. Vol.5, n.2, pp 34-47

addestramento dei management per ridurre i rischi di comportamenti discriminatori. Rimane comunque alto il rischio di conflitti tra la maggioranza e le minoranze presenti. Se le organizzazioni pluriculturali hanno in sé diverse culture quelle multiculturali fanno il passo in più di riconoscere e valorizzare tali diversità. Esprimono al meglio il loro potenziale e vi è un basso livello di conflittualità proprio grazie alla loro efficace gestione. Secondo Cox il cambiamento culturale avviene grazie a cinque elementi sostanziali: leadership adeguata, ricerca, educazione, allineamento al sistema di gestione e follow up. La diversità culturale e la sua gestione sono direttamente collegate alla performance aziendale. Esistono inoltre tre livelli di analisi: individuale, intergruppo e organizzativo. Ogni livello a sua volta è composto da caratteristiche specifiche. Sono quattro le caratteristiche individuali: struttura di personalità, pregiudizi, stereotipi e tipo di personalità; tre i fattori intergruppo (differenze culturali, etnocentrismo e conflitti intergruppo) e quattro i fattori di contesto (cultura organizzativa e processi di acculturazione, integrazione strutturale, integrazione formale ed errori istituzionali.) Questi elementi oltre ad essere elementi di comprensione della dinamica diversità culturale - performance organizzativa definiscono anche il clima di diversità in una organizzazione. Il clima di diversità può influenzare le esperienze di carriera e i risultati dell'organizzazione proprio attraverso la percezione del gruppo di lavoro. Tale clima di diversità ha ovviamente impatti anche sull'organizzazione in termini di problem solving, creatività e migliore comunicazione interna.

Un altro modello di cambiamento culturale molto utilizzato nell'ambito del Diversity Management è quello presentato da Wilson (1997)⁵¹. Si tratta del modello dell'*Equity Continuum* finalizzato a creare ambienti organizzati, equi e inclusivi per raggiungere il risultato di maggiore efficacia organizzativa. Questo è un modello in cui le differenze e le similarità sono riconosciute e pienamente utilizzate al fine di creare un vantaggio competitivo e una forza lavoro più competente al fine di ottenere benefici in termini di produzione.

Il percorso si sviluppa in sei passaggi. Il primo è quello definito “Livello 0”, il rifiuto della diversità. In questo livello vi è un rifiuto della diversità per compiacenza o mancanza di consapevolezza. Poi vi è il “Livello 1” in cui le organizzazioni vogliono implementare delle politiche per evitare le conseguenze

⁵¹ Wiltson, T. (1997). *Diversity at Work*. John Wiley and Sons. Etobikoke.

negative derivanti dalla non conformità. Le loro scelte dipendono da pressioni esterne o da qualche interesse di gruppo. Le azioni positive sono legate alla correzione di un errore di un'ingiustizia o di una discriminazione. Il "Livello 2" evidenzia invece quelle organizzazioni che portano avanti le politiche per ragioni altruistiche e che vogliono essere riconosciute come quelle organizzazioni che vogliono avere una buona immagine all'esterno. In queste ultime organizzazioni però non è presente un piano strutturato di Diversity Management. Il "Livello 3" è quello del business case: queste organizzazioni capiscono che le diversità possono portare benefici e si confrontano con altre organizzazioni per identificare le aree che necessitano di miglioramento mentre il "Livello 4" corrisponde alla piena integrazione della diversità: qui è possibile parlare di Diversity Management a tutti gli effetti, vi è un'interiorizzazione della gestione delle differenze che viene trasformato in una leva aziendale.

Come risulta abbastanza chiaro, la letteratura finora illustrata si basa su una logica esclusivamente produttivistica e sulla retorica dominante della diversità come positiva. Tali studi sono carichi di forte enfasi sulla produzione e sull'efficienza organizzativa (Zanoni, 2011)⁵². A tal proposito è importante sottolineare che le ricerche sulla diversità nei gruppi di lavoro ci ha offerto anche evidenze diverse. Infatti, se da un lato la diversità può incoraggiare la mutua ispirazione e facilitare l'apprendimento, dall'altro può generare conflitti e creare paradossalmente forme di discriminazione. Per tali ragioni nel corso degli anni (e quasi in parallelo) si è sviluppata una cospicua letteratura che definiamo *critica* la quale si occupa soprattutto delle derive produttivistiche del Diversity Management all'interno delle organizzazioni. Tale filone di studi porta avanti il pensiero che, al di là del profitto, la gestione delle differenze possa costituire anche un modo per analizzare le disuguaglianze sul posto di lavoro.

Una delle principali critiche mosse nei confronti del modello che potremmo definire *produttivistico* è quella di sfuggire alla complessità del fenomeno, attribuendo valore principalmente ad un solo elemento significativo del campo osservato (Syed, Ozbilgin, 2009;)⁵³. Infatti oltre a tenere in considerazione quasi esclusivamente l'aspetto del profitto economico, alcuni contributi di ricerca si

⁵² Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization* 18 (105)

⁵³ Syed, J.; Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*. 20, pp. 2435-53;

concentrano solo sui processi sociali e organizzativi (Thomas, 1999)⁵⁴ o soltanto sui risultati delle carriere individuali (Kumra e Vinnicombe, 2008)⁵⁵, o sui processi di gruppo. Molte ricerche poi sono condotte soltanto su alcune categorie di persone, manager o impiegati.

Altre critiche sono l'illusione della misurabilità delle differenze, l'illusione di concepirle come variabili indipendenti dallo specifico contesto preso in esame e il fatto che venga notevolmente sottovalutato il ruolo del contesto organizzativo in cui si realizza la ricerca. Per concludere, viene criticato l'insufficiente concettualizzazione del potere e delle sue dinamiche (Zanoni, Janssens; 2010)⁵⁶.

La letteratura critica si è mossa negli anni includendo studi postcoloniali e poststrutturalisti, e influente appare anche il contributo della prospettiva etnometodologica e interpretativa in cui valori, conoscenze e verità sono relative e dipendono dal contesto sociale e culturale da cui sono prodotte. Essi sono studi non positivistici e non essenzialisti che mettono in luce come la realtà sociale sia il risultato di pratiche e procedure negoziate socialmente. Secondo tale punto di vista ciò che appare come ontologico e universale è, in realtà, il risultato di una continua opera di revisione, modifica, aggiustamento che è profondamente radicata nella condizione storica e culturale particolare di ogni specifico gruppo sociale e trova il suo ambito principale di espressione nell'esperienza della vita quotidiana.

In linea generale, gli studi poststrutturalisti sottopongono a critica i modi dominanti di pensare i rapporti tra mondo occidentale e non occidentale, decostruiscono le categorie che definiscono il "Noi" e il "Loro" e pongono al centro della riflessione il tema dell'alterità. L'attenzione centrale data al linguaggio e, più in generale, ai discorsi e alle rappresentazioni evidenzia il carattere costruito delle categorizzazioni e la stretta relazione tra modi di narrare, modi di conoscere e potere.

Gli studi postcoloniali invece criticano le conseguenze epistemologiche dell'epoca coloniale appunto, periodo storico in cui molti intellettuali ebbero molte difficoltà

⁵⁴ Thomas, D.C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. An experimental study. *Journal of cross-cultural psychology* 30:242

⁵⁵ Kumra, S. e Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19, pp S65-S74

⁵⁶ Zanoni, P. ; Janssens, M. (2010). Unpacking diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*. 17 (1).

ad immaginare l'abolizione della schiavitù in quanto essa era percepita come la naturale differenza tra etnie. La politica di decolonizzazione tra altro è apparsa insufficiente a spezzare le ingiustizie sociali e alcuni interventi delle multinazionali ne sono la prova evidente. Un assunto comune dell'analisi post coloniale è che il dominio del colonialismo e il postcolonialismo sono collegati alla modernità occidentale, nella rappresentazione che l'Europa posseda una superiore "essenza" culturale. L'Europa viene considerata civilizzata, sviluppata, liberale, moderna, scientifica e secolare mentre il resto del mondo viene visto come poco sviluppato, primitivo, tradizionale e superstizioso.

Un altro approccio critico, che potremmo definire *interazionista strutturale critico* si rifà al pensiero del sociologo Bourdieu (1977)⁵⁷. Egli introduce, in generale, i principi della relazionalità come chiave di comprensione del mondo sociale, ma il seguente modello relazionale permette di effettuare l'analisi dell'*agency* di chi gestisce la diversità nelle organizzazioni in una combinata attenzione tra dinamiche individuali, strutturali e relazionali.

Nello specifico l'*agency* va inserita in una rete di relazioni quali relazioni con se stessi, con gli altri e con strutture a vario livello micro individuale, meso-organizzativo e macro strutturale. L'*agency* nel micro livello si riferisce al modo in cui, chi gestisce la diversità nelle organizzazioni intende i valori, le credenze, azioni e strategie all'interno dell'organizzazione. Il livello mediano si riferisce alle relazioni interne e esterne all'organizzazione e il livello macro alle relazioni tra se stessi e la cultura in cui l'organizzazione è inserita.

L'*agency* a sua volta può essere studiata secondo le tre dimensioni del *posizionamento*, della *relazionalità* e della *prassi*. Il *posizionamento* indica il modo in cui i soggetti organizzativi si collocano all'interno nella storia istituzionale, con il termine *relazionalità* ci riferiamo al carattere interconnesso delle azioni e delle decisioni del management con loro stessi, altri e altre strutture (Bourdieu e Wacquant, 1992)⁵⁸. Infine la *prassi* è il luogo mediano tra riflessione e azione, intergioco tra differenti forme di identità e strategie organizzative.

Tutta la letteratura critica mette in evidenza le ingiustizie e le diseguaglianze di potere e le contraddizioni del sistema dell'*EOE* e delle azioni affermative, per quanto riguarda soprattutto il genere e le differenze etniche.

⁵⁷ Bourdieu, P. (1977). *Outline of theory of practice*. Cambridge University Press: Cambridge

⁵⁸ Bourdieu, P.; Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Polity: Cambridge.

Nel secondo capitolo intendiamo occuparci di un'altra differenza presa in considerazione abbastanza recentemente, l'orientamento sessuale, e come essa si interfaccia con il mondo del lavoro.

Cap.2 Il diversity management e le differenze sessuali

2.1. Le differenze sessuali e le teorie organizzative

In ambito sociologico, gli studi sulla sessualità sul posto di lavoro risalgono agli anni ottanta quando un gruppo di studiosi inglesi (Hearn, Parkin, 1987; Hearn et al. 1989)⁵⁹ decise di affrontare il tema delle differenze sessuali in ambito organizzativo e istituzionale. I primi studi riguardarono le istituzioni totali, principalmente prigioni ed esercito, con gli studi sulla vita di lavoratori gay e lesbiche e sulle esperienze delle molestie sessuali subite dalle donne. Successivamente l'interesse di ricerca si spostò al mondo delle aziende con l'analisi degli aspetti legati alla produttività.

Distinguiamo anche in questo caso in ricerche *produttivistiche* (Ann, Sumberg, 2011; Cunningham, 2011)⁶⁰, in cui la diversità viene valorizzata, e ricerche *critiche* (Glenn, 2004; Van Dyne, Ang, Botero, 2003)⁶¹, dove vengono messi in evidenza i maggiori problemi legati all'orientamento sessuale: il silenzio e l'invisibilità.

Secondo gli studi produttivistici, le aziende hanno fatto grandi progressi negli ultimi dieci anni grazie alla creazione di ambienti più accoglienti per dipendenti lesbiche, gay, bisessuali e transgender. Nel 2011, l'85% delle aziende presenti in *Fortune 500* (una lista annuale compilata e pubblicata dalla rivista *Fortune* che classifica le cinquecento maggiori imprese statunitensi misurate sulla base del loro fatturato), hanno infatti adottato politiche di protezione relative all'orientamento sessuale.

Le ricerche produttivistiche testimoniano che una buona gestione della diversità di orientamento sessuale da parte del management favorisce la performance

⁵⁹Hearn, J.; Parkin, W. (1987). *Sex at Work. The power and paradox of organization sexuality*. St Martin Press: New York. Hearn, J.; Sheppard, D. L., Tancred-Sherriff P., Burrell G. (1989). *The sexuality of organization*. Sage publications: London.

⁶⁰S. Ann. Hewlett, K. Sumberg (2011) for-lgbt-workers-being-out-brings-advantages/ar/1 Hardware Business Review G. B. Cunningham. (2011). The LGBT advantage: Examining the relationship among sexual orientation diversity, diversity strategy and performance. Sport Management Review. 14 453-461

⁶¹ Glenn, C. (2004). *Unspoken: A rhetoric of silence*. Carbondale: Southern Illinois University Press; Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392

organizzativa, in quanto vi è la possibilità di mettere a confronto esperienze di vita diverse e sviluppare idee creative.

Gli studi critici invece approfondiscono le dinamiche discriminatorie in ambito lavorativo. Secondo tali studi il mancato riconoscimento della identità sessuale altrui genera comportamenti violenti: un'indagine della polizia australiana della città di Toronto⁶², ha evidenziato che la metà dei crimini d'odio relativi all'orientamento sessuale sono molto più violenti di quelli basati sull'etnia o sulla religione. Sono poi le persone più giovani coloro i quali hanno più probabilità di essere accusati e allo stesso tempo di essere vittime.

Egale Canada, un'organizzazione canadese che tutela i diritti della comunità LGBT esegue da anni ricerche in questo ambito e dalle ricerche si evince che la metà dei giovani LGBT che hanno partecipato alle ricerche ha riferito molestie verbali, più di un quarto erano stati molestati fisicamente e quasi la metà erano stati molestati sessualmente. Molto raramente queste violenze venivano riferite, piuttosto rimanevano nel silenzio⁶³.

Secondo gli studi critici, nonostante siano stati fatti recentemente importanti passi verso trattamenti paritari, è ancora rischioso per lesbiche, gay, bisessuali o transgender esporsi sul luogo di lavoro. Questo è quanto afferma il risultato della ricerca condotta dal Williams Institute presso la UCLA School of Law, che il 26 luglio 2008 ha pubblicato una relazione che sintetizza gli studi accademici e altre prove documentate di discriminazione sul lavoro basata sull'orientamento sessuale e l'identità di genere e il conseguente impatto negativo di tale discriminazione sulle persone LGBT. Questo rapporto mostra come le persone LGBT continuino a segnalare molto frequentemente la discriminazione e le molestie sul luogo di lavoro⁶⁴. I risultati di tale ricerca forniscono recenti prove di effettivi comportamenti discriminatori per quanto riguarda l'orientamento sessuale: tra i partecipanti LGBT, il 42% aveva sperimentato la discriminazione sul lavoro a un certo punto della loro vita professionale e il 27% aveva sperimentato la discriminazione sul lavoro durante nel periodo di cinque anni precedente l'indagine. La discriminazione sulla base dell'orientamento sessuale vissuta dagli

⁶² <http://www.torontopolice.on.ca/rhvp/>

⁶³ <http://egale.ca/>

⁶⁴ <http://williamsinstitute.law.ucla.edu/category/research/census-lgbt-demographics-studies/>

intervistati negli ultimi dieci anni raggiunge comunque dei livelli molto alti. La ricerca è stata condotta sia nel settore pubblico sia privato.

I principali risultati dell'indagine *Io Sono, Io Lavoro*⁶⁵, condotta in Italia nel 2011 da Arcigay, evidenzia che il 13% degli intervistati ha dichiarato di aver avuto respinta la propria candidatura per un posto di lavoro in ragione della propria identità sessuale; la maggioranza di tali episodi ha avuto luogo nel settore del commercio, dei servizi all'impresa e delle libere professioni.

La forma più grave di discriminazione, il licenziamento, è stata esperita dal 4,8% degli intervistati, in particolare transessuali sebbene essi godano di un preciso riferimento nella discriminazione sul posto di lavoro. Maggiore è la percentuale di chi ha subito un'esperienza di trattamento ingiusto (19,1% del campione considerato), che ha avuto luogo prevalentemente nel settore del commercio, servizi all'impresa e libere professioni. Secondo Ungar (1979)⁶⁶, la molestia sul proprio orientamento sessuale è l'unica forma di molestie che ha chiare differenze con altre forme di diversità, in quanto differenza "scelta" in piena consapevolezza e dunque in quanto scelta personale e razionale i colleghi si sentono meno responsabili di intervenire in caso di aggressione. In molte organizzazioni il clima di intolleranza viene accettato e quindi i colleghi del soggetto LGBT non intervengono (Ryan, Wesse, 2012)⁶⁷

Gli atteggiamenti verso l'orientamento sessuale rimangono una questione molto difficile da affrontare in quanto pregiudizi nella società sono molto forti: secondo un recente sondaggio (Gallup, 2011)⁶⁸ il 48 % degli eterosessuali americani si oppone al matrimonio gay e il 52 % degli uomini eterosessuali pensa che i lavoratori LGBT dovrebbero mantenere le loro scelte di vita in una sfera del tutto privata. Anche se gran parte degli americani (circa l'89%) non si oppone ai diritti del lavoro per dipendenti gay e lesbiche, le credenze circa l'omosessualità sono ancora molto negative: più di 50% degli intervistati nelle loro ricerche ha indicato che i rapporti sessuali fra due adulti dello stesso sesso è "sempre sbagliato". Allo stesso modo, una grande percentuale di persone riferiscono che gay e lesbiche non

⁶⁵ <http://www.arcigay.it/wp-content/uploads/Report-Io-sono-io-lavoro.pdf>

⁶⁶ Ungar, S. (1979). The effects of effort and stigma on helping. *Social Psychology*. 107. 1. (23-28).

⁶⁷ Ryan, A. M.; Wessel, J.L. (2012). Sexual orientation harassment in the workplace: when do observers intervene?. *Journal of Organizational Behavior*. 33, 488-509

⁶⁸ Gallup (2011). Gay and lesbian rights. Retrieved November 1, 2011, da <http://www.gallup.com/poll/1651/gay-lesbian-rights.aspx>

dovrebbero fare certi lavori, ad esempio gli insegnanti di scuola elementare (Bowman, 2006, Ferfolja,2010)⁶⁹ perché potrebbero generare confusione o influenzare in modo significativo l'orientamento sessuale degli studenti.

Le ricerche critiche affrontano come dicevamo il tema del silenzio e dell'invisibilità. Tali concetti sono stati utilizzati spesso dal pensiero dominante con l'obiettivo di escludere i discorsi sull'orientamento sessuale rendendoli appunto nascosti alla società (Glenn, 2004)⁷⁰. Da alcuni studiosi sono stati individuati diversi tipi di *silenzio* (Pinder, 2000, Van Dyne et al, 2003)⁷¹: il *silenzio difensivo*, basato sull'auto protezione che protegge da eventuali attacchi dall'esterno, quello *acquiescente*, basato sulla rassegnazione e sulla passività che si attiva quando non si vedono speranze di cambiamento e quello *prosociale* che è basato sulla protezione degli altri colleghi di lavoro. Un esempio invece di cultura del silenzio è quello del *Don't ask, Don't tell*, di cui si parlerà nel paragrafo successivo.

A causa della discriminazione e della paura della discriminazione, molti dipendenti LGBT tengono nascosta la propria identità: secondo le ricerche sopra citate molti di loro vedono il loro orientamento sessuale come un ostacolo sul lavoro: quasi la metà degli intervistati LGBT dice di rimanere nel silenzio e non fare *outing*, oltre un quarto degli intervistati si sente completamente invisibile (si tratta, in particolare, di persone con titolo di studio e livelli di inquadramento più elevati).

A volte però il *coming out* non sembra essere una variabile così importante all'interno delle dinamiche discriminatorie: la percezione dei rischi legati allo svelamento non pare determinata in alcuna misura dall'esperienza di discriminazione. Tuttavia, questa aspettativa non è confermata dai lavoratori che facendo *outing* hanno avuto maggiori performance lavorative rispetto a chi non lo ha fatto. Questo sembra avvenire principalmente perché i lavoratori che non si aprono alla loro autentica sessualità sono preoccupati su come i colleghi e dirigenti possono giudicarli e per questo fanno uno sforzo enorme per nascondere

⁶⁹ Bowman, K. (2006). Gay pride and prejudice. *The Washington Post.*; Ferfolja T. (2010) Lesbian teachers, harassment and the workplace. *Teaching and teacher education.* 26, 408-414

⁷⁰ Glenn, C. (2004). *Unspoken: A rhetoric of silence.* Carbondale: Southern Illinois University Press

⁷¹ Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392

il loro orientamento. Ciò lascia loro meno energia da dedicare al loro lavoro. Inoltre i lavoratori LGBT che si sentono costretti a mentire sulla propria identità e le relazioni in genere non si impegnano ad avere contatti anche nel fine settimana con i colleghi, relazioni importanti per creare legami su lavoro. Ci sono così tante cose, essi sostengono, che non si possono dire o su cui si deve mentire, per questa ragione essi decidono di non esporsi.

Esporsi può essere molto utile oltre che per la performance anche per il benessere sul posto di lavoro; da Pinder e Van Dyne sono state individuate a tal proposito anche delle “voci”, cioè delle forme di espressione della propria autenticità. La prima voce individuata è l'espressione dell'insoddisfazione individuale: in questo caso il meccanismo che il management deve attuare per aiutare a dare voce è fornire meccanismi anonimi di denuncia, favorire la comunicazione, studiare tutte le politiche aziendali per valutare eventuali errori sull'orientamento sessuale e offrire lo spazio per una rete LGBT. Poi c'è la voce intesa come espressione dell'organizzazione collettiva; in questo caso si favorisce creando momenti di riunione e reti intraziendali LGBT virtuali o reali che includono la diversità. Poi c'è una voce molto simile al *decision making* in cui i lavoratori LGBT sono coinvolti nella presa di decisioni di alcuni processi. Si favorisce dunque l'espressione assegnando risorse economiche e umane per le politiche di inclusione ed integrazione del personale LGBT nei percorsi di sviluppo e formazione e per l'inclusione di questioni relative all'orientamento sessuale nei programmi di Risorse Umane.

Infine c'è una voce che esprime un clima di reciprocità, che costruisce rappresentanti per le reti LGBT e porta all'esterno dell'organizzazione le riflessioni interne, identificando e promuovendo esempi efficaci. L'effetto positivo della apertura sul lavoro è confermato anche dalla maggiore soddisfazione lavorativa registrata tra quanti sono visibili sul lavoro rispetto a quanti celano la propria identità sessuale. E questo al di là delle ricadute sul business è un dato estremamente importante. A favorire l'uscire fuori dal silenzio ed aumentare il benessere sul posto di lavoro, diventa utile per la popolazione LGBT il miglioramento dei rapporti con i colleghi: un importante fattore di supporto infatti è un buon clima di lavoro e la presenza di gruppi LGBT interni all'azienda. Determinante quindi, nella decisione di fare coming out, è la presenza sul posto di lavoro di altre persone LGBT, soprattutto manager: dove sono presenti altre persone LGBT infatti cresce tendenzialmente la visibilità.

Secondo altri studi il coming out può essere persino dannoso e favorire la discriminazione. I dati emersi dalla ricerca *General Social Survey* indicano che la discriminazione sul lavoro è più comune tra i dipendenti LGBT che sono aperti circa il loro orientamento sessuale sul posto di lavoro rispetto a quelli che non lo sono. Questi dati dimostrano che è ancora rischioso essere una persona LGBT sul posto di lavoro.⁷² . Pertanto, non sorprende che i dati della ricerca mostrino anche che un terzo dei dipendenti LGBT non si espongono: celare la propria identità sessuale è infatti, per la maggior parte del campione considerato, funzionale all'evitamento di trattamenti sfavorevoli. La maggioranza di quanti ancora vivono nell'invisibilità sul posto di lavoro teme che lo svelamento della propria identità sessuale possa comportare un peggioramento della propria condizione. Questi risultati, sostengono alcuni ricercatori (Cunningham, 2011)⁷³, sono coerenti con tutti quegli esempi organizzativi che rivelano una costante politica di discriminazione sul lavoro contro le persone LGBT. Secondo Cunningham spesso vengono nascoste e/o controllate le emozioni e per questa ragione va effettuata, ove possibile, la sensibilizzazione nei confronti dei colleghi. A volte, sempre secondo l'autore, vengono adottate diverse strategie di auto aiuto per fronteggiare le pratiche discriminatorie, come l'evitamento e il senso dell'umorismo.

Sono fondamentali anche il clima e la percezione della discriminazione nei luoghi di lavoro: per valutare quanto il proprio ambiente di lavoro venga percepito come discriminatorio sono stati individuati due indici di discriminazione, formale e informale, che, attestandosi oltre il valore mediano, testimoniano l'esistenza, nella percezione degli intervistati, di entrambe le forme di discriminazione. Il confronto tra i due fattori mostra una maggiore rilevanza della discriminazione informale rispetto a quella formale: tale rilevanza incide anche sulla scelta di rimanere invisibili sul posto di lavoro. La relazione tra rilevazione e discriminazione percepita è forte, considerando entrambe le forme; nel caso della discriminazione informale, però, tale relazione è ancora più stretta: i lavoratori LGBT mostrano meno timori e una maggiore rivelazione in quegli ambienti lavorativi percepiti come supportivi e privi di pregiudizi.

⁷² <http://www.businessnewsdaily.com/1252-sexual-orientation-discrimination-at-work.html>

⁷³ G. B. Cunningham. (2011). The LGBT advantage: Examining the relationship among sexual orientation diversity, diversity strategy and performance. *Sport Management Review*. 14 453-461

E' stato accertato che le discriminazioni hanno conseguenze significative sulla salute fisica e psicologica. La ricerca portata avanti da Ilan Meyer⁷⁴, esperto di Politica Pubblica presso il Williams Institute, mostra che i dipendenti LGBT che hanno sperimentato la discriminazione sul lavoro o che hanno paura di essere discriminati hanno livelli più elevati di stress psicologico e problemi di salute, un livello più basso di soddisfazione sul lavoro e tassi più alti di assenteismo. Sono in generale più propensi a voler interrompere il proprio il lavoro rispetto a dipendenti LGBT che non hanno sperimentato o non temono la discriminazione.

Sono state considerate da Meyer anche due strategie di coping alla discriminazione: la scelta professionale (*vocational choice*) e la gestione dell'identità (*Identity Management*).

L'utilizzo medio del vocational choice da parte del campione intervistato è molto basso (1,6 su 10); tale strategie di coping dunque risulta essere poco diffusa. Lo è in particolar modo tra gli imprenditori o con un lavoro autonomo. Una carriera professionale indipendente è quindi considerata maggiormente tutelata da discriminazioni. Il vocational choice presenta inoltre una relazione stretta con il coming out: i dati dimostrano come maggiore sia l'indice di vocational choice, maggiore sia il coming out. Ciò suggerisce che più il posto di lavoro è stato scelto con l'aspettativa di essere accettati, più gli intervistati vi hanno trovato le condizioni per fare coming out.

Giovani e laureati, insieme alle donne, sono invece coloro che più degli altri ricorrono all'Identity Management, ovvero al controllo delle informazioni riguardanti la propria vita personale finalizzato a non svelare la propria identità sessuale. Le condizioni che determinano un maggiore ricorso a questa strategia sono, tra le altre, il fatto di lavorare nel settore dell'industria, artigianato e simili, in aziende di grandi dimensioni e l'essere assunto con un contratto a tempo indeterminato. Negli enti pubblici lo svelamento è meno diffuso, mentre lo è maggiormente nelle cooperative e nelle associazioni (Chung, 2001)⁷⁵.

Dopo aver menzionato i principali studi esistenti sul Diversity Management con l'orientamento sessuale occorre effettuare delle brevi riflessioni sul genere e la sessualità per esplorare successivamente gli esempi internazionali e nazionali di gestione delle differenze sessuali.

⁷⁴ <http://williamsinstitute.law.ucla.edu/pdf/DiscriminationStudy-July2011.pdf>

⁷⁵ Chung YB (2001). The Career Development Quarterly. Wiley Online Library

2.2 Identità e differenza: brevi riflessioni e categorie analitiche su genere e sessualità

Possiamo definire l'orientamento sessuale la direzione della scelta di specifici partner nei rapporti affettivi.

La parola *orientamento* rimanda al fatto che, pur essendo stabile nel tempo, la scelta affettiva e sessuale non va intesa in termini assoluti ma è legata alla storia individuale e alla cultura di appartenenza del soggetto.

Anche per quanto riguarda l'orientamento sessuale è possibile rintracciare nella letteratura due principali modi di concepire l'orientamento sessuale, uno *essenzialista* (Sullivan, 1995) e un altro *decostruzionista* (o *critico*) (Foucault, 1976, 1984, 1985, Bordieu 1980, Plummer 1981, 2003)⁷⁶.

La prospettiva essenzialista ha una forte base biologica e rimanda ad una forte dicotomia eterosessualità-omosessualità: da questo punto di vista, si nasce o ci si scopre di un particolare orientamento sessuale. Le correnti critiche invece definiscono le sessualità costruzioni socio-culturali, cioè prodotti delle società che attraverso processi culturali ne regolano, mantengono, indirizzano, condizionano e determinano il mutamento.

Tra i punti di vista essenzialisti troviamo quello di Andrew Sullivan (1995),⁷⁷ giornalista e blogger britannico che vive negli Stati Uniti. Sullivan è politicamente un conservatore che ha avuto sempre un'ideologia politica molto variabile. Nel corso degli anni infatti ha appoggiato posizioni molto diverse e a volte contrapposte. Fermo sostenitore dei matrimoni gay, Sullivan sostiene, in pratica, che le persone gay debbano essere equiparate nella rappresentazione sociale e dal punto di visto giuridico, alle persone eterosessuali.

La caratteristica principale del pensiero di tipo essenzialista è la dinamica normalizzante ad esso sottostante. Vien definita una norma, un criterio di valutazione degli individui e dei loro comportamenti e la creazione di processi di verifica e misurabilità. L'illusione della misurabilità delle differenze è una delle

⁷⁶ Foucault, J. (1978). *La volontà di sapere*. Milano: Feltrinelli; (1984). *L'uso dei piaceri*. Milano: Feltrinelli. ; (1985). *La cura di sé*. Milano: Feltrinelli. Bourdieu P.(1980), *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris. Plummer (1981). *The Making of the Modern Homosexual*. University of Washington Press, (2003) *Intimate Citizenship. Intimate citizenship: Private decisions and public dialogues*. University of Washington Pres

⁷⁷ Sullivan,(1995). *Praticamente Normali. Le ragioni dell'omosessualità*. Mondadori

critiche principali mossa dagli studi poststrutturalisti. La normalizzazione implica politiche, regole, strategie e rituali di costruzione di standard a cui gli individui sono costretti ad aderire a causa delle normalità che rappresentano (Foucault, 1978)⁷⁸.

Secondo Foucault, sono proprio gli specialisti e i professionisti i principali responsabili nel normalizzare le persone attraverso la creazione di standard, sistemi di classificazione, diagnosi, misure alle quali le persone devono essere rese conformi. La normalizzazione funziona come una pratica il cui fine è diretto principalmente alla omogeneizzazione e la standardizzazione dei parametri sociali e dei modelli utilizzati per distinguere direttamente e chiaramente ciò che è normale da ciò che non lo è, al fine di cancellare, stigmatizzare e annientare le anomalie. Il processo di standardizzazione è saldamente collegato alle strategie economiche, politiche e governative specifiche che contribuiscono principalmente alla costruzione di specifiche soggettività: infatti un processo di normalizzazione implica sempre la produzione di un soggetto conforme alle esigenze di un dato sistema sociale.

Una diretta conseguenza della normalizzazione è la naturalizzazione, che si riferisce principalmente alla creazione di condizioni, identità e caratteristiche personali in un linguaggio standardizzato (biologico, medico o anche normativo) al fine di rendere tutto non problematico, auto-evidente, e, per così dire, naturale. Se le prospettive sistemiche e macro-sociologiche tengono conto della connessione tra potere, le pratiche istituzionali e politiche, un'analisi micro-sociologica permette la comprensione approfondita della produzione quotidiana di normalizzazione. Queste ultime prospettive si fondano principalmente sulla ricerca fenomenologica e interazionista simbolica.

I processi di normalizzazione si riferiscono, quindi, alle interazioni quotidiane. Gli attori sociali sono coinvolti in processi di costruzione della normalità basati sulla ripetizione e sul rafforzamento di pratiche di routine.

I processi di stigmatizzazione possono essere interpretati come strumenti utilizzati da persone "normali" per evidenziare la "anormalità" di individui che possiedono "allarmanti" condizioni e caratteristiche, al fine di riportarli alla norma come nel caso di giovani delinquenti o tossicodipendenti nei centri di riabilitazione, o disabili, o qualsiasi altra differenza che si discosta dalla norma stessa. Proprio a

⁷⁸ Foucault, M. (1976). *Sorvegliare e punire. La nascita della prigione*. Einaudi: Torino.

causa della necessità di mantenere e legittimare l'ordine, apparire normale diventa un obiettivo per gli individui stigmatizzati stessi che, spesso, quando è possibile, tendono a “passare per normali”, per evitare di essere scoperti e diventare ulteriormente stigmatizzati. Ciò induce la riflessione su come la normalità è una condizione precaria, continuamente negoziata entro prestazioni da parte di individui.

Se per le teorie essenzialiste dunque tutto è immobile e statico, “già dato” e “normalizzato”, secondo le teorie critiche il genere e le sessualità sono delle costruzioni sociali. Tutto ciò che riguarda tale categoria è storicamente e culturalmente determinato⁷⁹ (Rossi, 2009) non solo, dunque, dipende dalla dimensione biologica e fisica, ma è anche prodotto dell'educazione, della cultura, della dimensione familiare, relazionale, rituale e così via.

I processi e i percorsi di socializzazione e di educazione alla sessualità, appaiono anch'essi frutto dell'interazione continua e quotidiana che si realizza all'interno dei processi di costruzione di significati culturalmente e socialmente condivisi.

All'interno di questi processi gli attori sociali danno vita al processo di interpretazione sociale che diviene, esso stesso, struttura sociale; ed è attraverso di essi che l'orientamento sessuale viene continuamente creato attraverso le forme di consenso sociale che si realizzano attorno alla polarizzazione sessuale e attraverso modelli sociali codificati che realizzano la coincidenza fra l'appartenenza sessuale, i ruoli e i modelli di genere.

Attraverso il sistema dei ruoli, dei valori, delle regole propri del mondo adulto si realizza la trasmissione di idee, di strutture cognitive mentali e di forme comportamentali, che si rivelano portatrici delle differenze di genere attraverso il sistema delle interazioni sociali quotidiane, le pratiche quotidiane e i processi comunicativi. In questo modo la sessualità viene continuamente prodotta, costruita e decostruita.

Il sistema di riproduzione culturale, inteso come l'insieme dei modelli e dei metodi attraverso cui si riproduce il sistema delle differenze, genere compreso, trova nelle agenzie di socializzazione, dalla famiglia ai media, dalla scuola al gruppo dei pari, le sue strutture portanti; ed è al loro interno, in virtù dell'assunzione delle più diverse forme culturali e sociali, che le identità di genere vengono prodotte, modellate e rafforzate.

⁷⁹ www.rivistainfanzia.it/archivio/5_2009/rossi_5_2009

La costruzione della sessualità, allo stesso modo, appare costruzione socio - culturale, ovvero prodotto del processo attraverso il quale le società determinano, regolano, mantengono e "pensano" le sessualità⁸⁰.

Come evidenziato da Bourdieu,⁸¹ la differenza di genere si concretizza grazie a un incessante lavoro di riproduzione delle strutture sociali e delle attività produttive, organizzate secondo la divisione sessuale del lavoro e attraverso la riproduzione di schemi cognitivi che separano i generi. Per Bourdieu le strutture sociali, storicamente determinate, concordano con quelle cognitive, perché sono proprio le strutture sociali che concorrono a forgiare e imporre strutture mentali e percezioni. Nelle prospettive critiche l'orientamento sessuale viene inserito all'interno di dinamiche culturali in interazione con il sistema. Tale prospettiva va oltre le rigide limitazioni della tradizionale interpretazione binaria dell'orientamento sessuale omo-eterosessuale dell'identità di genere. La stessa categorizzazione in eterosessuale e omosessuale viene ritenuta dicotomica proprio in virtù dell'esistenza di diverse forme di scelte sessuali, categorie ibride e diverse marginalità corporee quali bisessualità, intersessualità, asessualità, transsexualismo, transgenderismo, e via dicendo.

Anche secondo Plummer (1992)⁸² la società penetra direttamente nell'organismo, soprattutto per quel che riguarda la sessualità, e quest'ultima si configura come il risultato di continui processi di negoziazione e ridefinizione.

Per Plummer le spiegazioni in termini puramente funzionalisti o biologici che fanno riferimento alla necessità della riproduzione o alla soddisfazione di un istinto si rivelano immediatamente troppo riduttive a fronte degli innumerevoli significati di cui si carica un comportamento caratterizzato sessualmente. Un atto sessuale può essere il momento di un rito di passaggio, può essere ritenuto importante nel definire l'identità sociale e individuale, a volte è realizzato per abitudine, per routine o per un dovere socialmente costituito, può diventare anche un mezzo per esprimere rabbia o per sfuggire alla noia (Plummer, 2002).⁸³

⁸⁰ C. Rinaldi, pag 253, op. cit., in S. Costantino, C. Rinaldi, (a cura di). (2004). *Pensare la complessità*. Pietro Vittorietti editore : Palermo

⁸¹ Bourdieu, (1999). *Il dominio maschile*, Feltrinelli: Milano

⁸² The Plummer, K. (1992) *Making of the Modern Homosexualities. Fragments og gay and lesbian experience*. Routledge: NY

⁸³ Plummer K., La sociologia della sessualità e il ritorno del corpo, in *Rassegna italiana di sociologia*, XLIII, 3, luglio/settembre, 2002, pp. 487-501.

Il centro dell'intervento di Plummer si è focalizzato sul processo di costruzione dei problemi sociali. Anche la considerazione dell'omosessualità come problema sociale ha subito nel corso del tempo una notevole ridefinizione, determinata dalla pressione esercitata dai movimenti sociali di gay e lesbiche e ha portato molte nazioni occidentali a introdurre l'orientamento sessuale tra i diritti umani e ad includere gli omosessuali tra i soggetti tutelati dalle leggi contro la discriminazione. Il ruolo dei movimenti sociali è stato determinante non solo nel demolire la consistenza di alcuni di quelli che in passato erano considerati problemi sociali, ma anche nel focalizzare il dialogo pubblico su questioni che tradizionalmente non erano considerate problematiche. Molti problemi sociali sono il risultato della reazione a un senso più o meno marcato di ansia generalizzata che in alcuni casi assume persino i tratti del panico. Richiamando il concetto introdotto da Stanley Cohen (1972)⁸⁴, Plummer chiarisce come una situazione, un episodio, un individuo con date caratteristiche, o un gruppo che si presenta quale portatore di valori o modi di vita propri possano essere considerati una minaccia per i valori e gli interessi della società più ampia. Questo panico che si scatena si manifesta con grande intensità e per brevi periodi di tempo ed è focalizzato su specifici avvenimenti. Esso si diffonde velocemente, si basa su stereotipi e semplificazioni, ed è suscitato e gestito da imprenditori morali. L'esigenza di esperire una realtà rassicurante induce a individuare nemici da sconfiggere (o amici da proteggere) con cui avere un atteggiamento più o meno "friendly" e a sollevare guerre ideologiche sulla base di problemi edificati a partire da situazioni episodiche e accidentali.

Esistono inoltre altre teorie che sottolineano la differenza fra le categorie sessuali naturalizzate dalla sessuologia positivista ed essenzialista e si occupano di dare espressione all'ampia gamma di scelta affettiva e sessuali: le teorie Queer (De Lauretis, 1999; Seidman, 1996 Sedgwick, 1985).⁸⁵

⁸⁴ Cohen S., (1972). *Folk Devils and Moral Panics*. Blackwell, Oxford

⁸⁵ De Lauretis, T. (1999). *Soggetti Eccentrici*. Feltrinelli: Milano; Seidman (1996). *Queer Theory and Sociology*. Sedgwick (1985) E.K. *Between Men: English Literature and Male Homosocial Desire*: Blackwell Pub: London

La parola *queer* significa bizzarro, strano e si riferisce indistintamente a gay, lesbiche e a ogni altro soggetto sessuale percepito come perverso, deviato, anormale e fuorilegge. Tale termine, usato in modo provocatorio, serve per ragionare in modo inclusivo e per non ubbidire al binarismo eterosessuale-omosessuale mettendosi in opposizione nei confronti dell'idea di una identità sessuale naturale, innata o radicata in una differenza assoluta.

Il termine *queer* nasce anche (e soprattutto) in contrapposizione agli stereotipi diffusisi nello stesso ambiente gay (in cui l'omosessismo si sostituisce all'eterosessismo), collocandosi come una strategia di attacco all'omofobia da giocare sul terreno stesso del linguaggio omofobico.

Le teorie Queer sono dunque filosofie politiche, utilizzate da coloro i quali sono politicamente attivi ed esprimono il rifiuto della cultura dominante, e concetti quali "sesso", "genere" vengono ritenute delle immodificabili gabbie comportamentali.

Tali teorie si basano a partire dagli anni novanta in America sugli studi di Foucault sulla sessualità. Secondo tali studi le identità che nella società vengono ritenute naturali vanno considerate complesse formazioni socio-culturali. Foucault sostiene infatti che la sessualità è l'insieme degli effetti prodotti nei corpi, nei comportamenti, nei rapporti sociali da un certo dispositivo che dipende da una struttura politica complessa. Egli individua quattro grandi insiemi strategici: l'isterizzazione del corpo della donna, la pedagogizzazione del sesso del bambino, la socializzazione delle condotte procreative e la psichiatrizzazione del piacere perverso. L'isterizzazione del corpo della donna viene considerato un processo con il quale il corpo della donna viene inteso come corpo integralmente saturato dalla sessualità a causa di una patologia, l'isteria. La madre, messa in comunicazione organica con il corpo sociale a cui deve assicurare la fecondità regolata, lo spazio familiare, di cui deve essere elemento essenziale e funzionale, e la vita dei figli a cui deve garantire una responsabilità biologico-morale che dura per tutto il periodo dell'educazione, nell'immaginario culturale costituisce la forma più visibile di isterizzazione. Altro insieme strategico è la pedagogizzazione del sesso del bambino, sistema che impone ai genitori, alle famiglie, agli educatori, ai medici e agli psicologi di occuparsi, in modo continuo e preoccupato, della sessualità del bambino, in modo da poterlo normalizzare all'interno della società. La socializzazione delle condotte procreative consiste nell'insieme di diverse

forme di socializzazione: economica (attraverso tutte le incitazioni o i freni posti alla fecondità delle coppie), politica, che incita a tale condotta a livello istituzionale e culturale e infine medica, che sostiene la condotta procreatrice come comportamento sano. Per l'ultimo, Foucault parla di psichiatrizzazione del piacere perverso in cui l'istinto sessuale viene isolato come istinto biologico e psichico autonomo e per questa ragione è uso comune la diagnosi di tutte le forme di anomalie da cui può essere affetto; viene assegnato al soggetto un ruolo di normalizzazione e di patologizzazione sull'intera condotta e si cerca per tali anomalie una cura psichiatrica.

Da tale sistema ideato da Foucault si evince come la scelta sessuale e il genere non sono autentiche e volontarie in quanto la società decide a priori quali possibilità sessuali e di genere sono socialmente permesse per apparire come coerenti, naturali o sane (Butler, 1990)⁸⁶.

Ma l'autore critica anche la stessa la costruzione storico-sociale del genere: se il genere è solo una rappresentazione, esso può essere smontato e decostruito, perciò è inclusa anche la percezione soggettiva che ognuno ha del proprio corpo e che sperimenta durante la propria vita.

Il pensiero, di tipo decostruzionista, che caratterizza le teorie Queer sostiene con forza che le categorie di definizione (le specificità attribuite ai generi) sono una "finzione" e al contempo si oppone a qualsiasi definizione di se stessi come una nuova finzione. Il genere viene inteso piuttosto come mappa di similarità e differenze che si intrecciano vicendevolmente, quindi un corpo come esperienza (e non come entità data da cui si parte), un corpo che è variabile storica e campo di iscrizioni socioculturali e biologiche.

Per queste ragioni, secondo tale punto di vista, nessuna delle differenze percepibili fra uomini e donne è una differenza data, neppure quella sessuale. La differenza, e il genere, non sono più criteri di individuazione e analisi ma possibilità di scelta. Il soggetto omo-trans-bisessuale in questa prospettiva, si trasforma in un soggetto non essenzializzato, transitorio, alla ricerca di una liberazione del desiderio e dalle identità obbligatorie.

Dal punto di vista economico, appare chiaro che applicare categorie critiche per svincolare la liberazione gay dal liberismo del mercato costituisce senza dubbio un punto di vista alternativo alle posizioni di chi oggi si aspetta dal libero mercato

⁸⁶ Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*.

le *chances* di integrazione altrimenti negate. La prospettiva Queer infatti considera l'omomercato e l'imprenditoria gay come una scorciatoia capitalista e produttivistica al riconoscimento e alla reale uguaglianza (Mieli 1977)⁸⁷.

Il pensiero di Mario Mieli, nello specifico, è importante in quanto è stato uno dei primi in Italia a contestare apertamente le categorie di genere teorizzando ad esempio il transessualismo universale.

L'assunto di fondo del pensiero di Mario Mieli consiste nel ritenere che ogni persona è potenzialmente transessuale se non fosse condizionata, fin dall'infanzia, da un certo tipo di società, attraverso quella che Mieli chiamava *educastrazione*, che costringe a considerare l'eterosessualità come "normalità" e tutto il resto come perversione. Per transessualità Mieli non intende quello che si intende oggi nella comune accezione del termine, ma l'innata tendenza polimorfa dell'uomo, caratterizzata dall'ermafroditismo originario di ogni individuo.

Mieli fu tra i primi studiosi ed attivisti del Movimento di Liberazione Omosessuale Italiano, in un periodo storico in cui si partiva dalla certezza che la liberazione dall'ancestrale omofobia dovesse fondarsi sulla consapevolezza della propria identità, censurata fin dalla nascita dalla cultura dominante, da loro ritenuta sessuofoba e omofoba.

Da queste basi partivano per abbattere la discriminazione plurisecolare nei confronti di chi non si identificava nella sessualità definita come naturale e normale.

Per concludere questa breve riflessione su genere e sessualità è importante accennare ad un interessante dibattito teorico che si sviluppa tra teorie Queer e Teoria dell'Intersezionalità; confrontando i due sistemi teorici possiamo notare un intreccio rispetto all'attenzione per le varie differenze (Taylor, Hines, Casey,; 2010)⁸⁸ ma mentre gli studi dell'intersezionalità si limitano agli assi del genere, etnia e sessualità in quelli Queer vengono inserite altre categorie. Il dibattito si concentra nella questione se tali categorie vanno addizionate (ad esempio Nera + Lesbica) oppure moltiplicate (ad esempio Nera Lesbica) (Taylor et al., 2010)⁸⁹. Il

⁸⁷ Mieli, M. (1977). *Elementi di critica omosessuale*. Milano: Feltrinelli

⁸⁸ Taylor, Y., Hines, S. Casey, M.E.(2010). *Theorizing intersectionality and Sexuality*. *Gender and sexuality in social science*. Palgrave Mcmillan: London.

⁸⁹ Bowleg, L. (2008). When Black + Lesbian + Woman = Black Lesbian Woman: the methodological challenges of Qualitative and Quantitative intersectionality Research. *Sex Roles*. 59: 312-325

punto di vista di Lorde (1984)⁹⁰ sostiene che essere nere e lesbiche è un insieme significativo non una mera addizione di etnia, genere ed orientamento sessuale.

Anche se le teorie Queer hanno un'origine e una struttura diversa nel suo impianto teorico, esse infatti potrebbero essere considerata un approccio intersezionalista di tipo anticategoriale e decostruttivo in cui le categorie, come dicevamo nel primo capitolo, vengono continuamente costruite e decostruite.

2.3 Orientamenti legislativi, politiche e interventi

In ambito internazionale esistono delle leggi contro la discriminazione di natura sessuale sul posto di lavoro. Negli Stati Uniti, la discriminazione sul posto di lavoro per orientamento sessuale è proibita dalla *Civil Rights* del 1964, anche se i diritti LGBT in relazione alla famiglia e al matrimonio e le leggi contro la discriminazione variano da Stato in Stato.⁹¹

Nel 1993, un ordine esecutivo firmato dall'ex presidente Bill Clinton ha introdotto negli Stati Uniti la politica del *Don't ask, Don't tell* (non chiedere, non dire), in merito alla questione dell'orientamento sessuale dei membri del servizio militare. Questa politica limitava i tentativi dell'esercito di individuare membri o candidati omosessuali o bisessuali non dichiarati ma al contempo escludeva dal servizio militare le persone apertamente gay, lesbiche o bisessuali.

Questa politica proibiva a chiunque che dimostrava propensione o intenzione di manifestare atteggiamenti omosessuali di prestare servizio nell'esercito, poiché questo avrebbe creato un inaccettabile rischio alla morale, all'ordine, alla disciplina e alla coesione che rappresentano, nel pensiero collettivo, l'essenza della potenza militare. Di fatto perciò la legge proibiva a qualsiasi persona omosessuale o bisessuale di svelare il proprio orientamento sessuale o di parlare di relazioni omosessuali mentre prestava servizio all'esercito.

Tale politica implicava anche che un superiore non doveva indagare in merito all'orientamento sessuale di un membro del servizio in assenza di atteggiamenti

⁹² Lorde, A. (1984). *Sister Outsider: Essays and Speeches*. The Crossing Press Feminist Series. Trumansburg, NY: The Crossing Press,

⁹¹ <http://www.archives.gov/education/lessons/civil-rights-act/>

vietati, sebbene una credibile e articolata evidenza di omosessualità avrebbe potuto avviare le indagini. Le violazioni di questo aspetto della legge, come le persecuzioni o le molestie nei confronti di persone sospette, portò alla formulazione completa del *Don't ask, Don't tell, Don't harass, Don't pursue* (non chiedere, non dire, non molestare, non perseguire).

Il 20 settembre 2011 tale legge fu ufficialmente abrogata per decreto dell'amministrazione Obama.

Altro documento importante è un ordine esecutivo intitolato *Further Amendment to Executive Order*, 11478 firmato dall'ex presidente Bill Clinton nel 1998 in cui si proibiva la discriminazione basata sull'orientamento sessuale per i lavoratori del Governo⁹².

L'Australia, Paese sempre sensibile al tema dell'orientamento sessuale, nel 1984 approvò la normativa nell' *Equal Opportunity Act*⁹³ grazie alla quale venne stabilita una legge contro la discriminazione sulla base del sesso, stato civile, etnia, convinzione religiosa o politica, di valori ed età. Con questo intervento si intendeva prevenire la molestia sessuale e razziale nei luoghi di lavoro promuovendo il riconoscimento nella comunità.

In Israele l'*Equal opportunities in Employment act* del 1992⁹⁴ proibisce le discriminazioni relative all'orientamento sessuale sul lavoro, con alcune eccezioni riguardanti le organizzazioni religiose. A partire dal 1993⁹⁵ gli omosessuali sono stati autorizzati a servire nelle forze armate apertamente, senza dover per forza di cose esser costretti a celare il proprio orientamento sessuale.

Nel 2003⁹⁶ il Regno Unito si è dotato di regolamenti sull'uguaglianza in materia di occupazione e contro la discriminazione fondata sull'orientamento sessuale mentre in Irlanda il divieto di discriminazione per orientamento sessuale è stata aggiunto nel 2000⁹⁷ nell'*Equal Status 3 Act* che riguarda beni e servizi, educazione e alloggio. Nello specifico, le norme vietano la discriminazione diretta ed indiretta, nei settori pubblico e privato, per quanto concerne l'occupazione e orientamento e la formazione professionale.

⁹² <http://www.dol.gov/oasam/programs/crc/EO013152.pdf>

⁹³ <http://www.eoc.wa.gov.au/page-not-found?aspxerrorpath=/AboutUs/TheEqualOpportunityAct.aspx>

⁹⁴ <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxweistr.htm>

⁹⁵ <http://embassies.gov.il/canberra/NewsAndEvents/Pages/Gay-Israel.aspx>

⁹⁶ <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2003/1661/contents/made>

⁹⁷ <http://www.irishstatutebook.ie/2000/en/act/pub/0008/print.html>

Nel 2000⁹⁸ l'Unione Europea ha adottato una direttiva generale che vieta ogni forma di discriminazione basata sull'orientamento sessuale nell'area lavorativa. Nel 2003⁹⁹ tale normativa è stata arricchita dalla ricerca "Lesbiche, gay e bisessuali lavoratori, uguaglianza diversità ed esclusione sul posto di lavoro?" che racconta le esperienze lavorative della gente LGBT.

Prima che la direttiva del 2000 fosse adottata otto degli allora quindici Stati membri avevano già introdotto norme contro la discriminazione sul lavoro basata sull'orientamento.

Rispetto agli stati del nord Europa, come la Norvegia, c'è da dire che esso è stato il primo Paese al mondo ad includere l'omosessualità nella sua legislazione anti-discriminazione risalente al 1981 con un articolo del codice penale (Codice Penale, art. 349a come emendato dalla legge dell'8 maggio 1981, n. 14) che rende perseguibile penalmente colui che "in attività economiche o similari" rifiuta beni o servizi ad una persona per la sua "disposizione, stile di vita o tendenza all'omosessualità".

Anche la Svezia si è dotata di norme che vietano la discriminazione diretta ed indiretta a causa dell'orientamento sessuale. Tale legge vieta le discriminazioni fondate sull'orientamento sessuale in materia di lavoro, modificate dalla legge del 2003,¹⁰⁰ nel settore lavorativo pubblico e privato. La Svezia inoltre ha istituito una autorità, l'*Ombudsman*, preposta alla lotta alla discriminazione con il ruolo di mediatore e con poteri d'indagine nel caso di controversia contro le discriminazioni sull'orientamento sessuale. Il 16 novembre 2002¹⁰¹ il parlamento svedese ha deciso di includere omosessuali e bisessuali nella legge costituzionale contro l'incitamento all'odio razziale. Nel gennaio 2005 inoltre, è entrata in vigore in Svezia la legislazione contro la discriminazione fondata sull'orientamento sessuale in materia di sicurezza sociale.

Per quanto riguarda l'Europa continentale, sono pochi i paesi che hanno introdotte norme sull'orientamento sessuale, ad esempio la Repubblica Ceca la quale è dotata di una legge a tutela: la Legge 99/2000.

⁹⁸http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_union/c10313_it.htm

⁹⁹ ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6346&langId=it

¹⁰⁰ www.echr.coe.int/Documents/FS_Sexual_orientation_ITA.pdf

¹⁰¹ www.europeanrights.eu/public/commenti/testo_Bonini_Baraldi.doc

Per quanto riguarda l'Italia la direttiva Europea sull'uguaglianza nel Lavoro (EC 2000/78 del 27/11/2000) è stata recepita con il dlgs 2 luglio 2003 n.216 modificato dalla legge 6 giugno 2008, n. 101¹⁰².

Nel nostro Paese il principio di parità di trattamento si applica a tutte le persone, sia nel settore pubblico che privato nelle seguenti aree: accesso all'occupazione e al lavoro, sia autonomo che dipendente, compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione; occupazione e condizioni di lavoro, compresi gli avanzamenti di carriera, la retribuzione e le condizioni del licenziamento; accesso a tutti i tipi e livelli di orientamento e formazione professionale, perfezionamento e riqualificazione professionale, inclusi i tirocini professionali; affiliazione e attività nell'ambito di organizzazioni di lavoratori, di datori di lavoro o di altre organizzazioni professionali e prestazioni erogate dalle medesime organizzazioni. Secondo il decreto legislativo (art.2 comma 1) per principio di parità di trattamento deve intendersi la completa assenza di discriminazione diretta e indiretta. La discriminazione diretta si ha quando per religione per convinzioni personali per handicap per età o per orientamento sessuale una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata una persona in una situazione analoga. La discriminazione indiretta avviene invece quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto o un comportamento apparentemente neutro possono mettere una situazione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone. L'attuale impegno dell'Italia nel contrasto alle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere è rappresentato dall'adesione al progetto sperimentale proposto dal Consiglio d'Europa per l'attuazione e l'implementazione della Raccomandazione del Comitato dei Ministri CM/REC (2010) 5. Tale impegno è stato formalizzato nelle Direttive del Ministro del lavoro con delega alle pari opportunità per l'attività amministrativa per gli anni 2012 e 2013, che assegnano all'UNAR, operante presso il Dipartimento per le pari opportunità, anche l'attuazione di obiettivi operativi rilevanti in materia di prevenzione e contrasto delle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere, e, in particolare, la definizione di una Strategia nazionale in collaborazione con il Consiglio d'Europa.

Tale strategia è un progetto pluriennale che prevede una collaborazione tra le diverse realtà istituzionali, il terzo settore e le parti sociali, per l'implementazione

¹⁰² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:it:HTML>

delle politiche di prevenzione e contrasto della discriminazione nei confronti delle persone LGBT, in linea con la citata Raccomandazione adottata dal Comitato dei Ministri CM/REC (2010) che costituisce il punto di riferimento del lavoro svolto dal Dipartimento per le pari opportunità e dall'UNAR. L'obiettivo da raggiungere che insieme a tutti gli *stakeholder* maggiormente coinvolti in tale ambito è quello di contribuire alla attuazione di un piano di misure sul piano amministrativo, che, al di là di un quadro normativo incompleto, possa essere di supporto alle politiche nazionali e locali nella materia in questione e nel rispetto degli obblighi assunti a livello internazionale ed europeo.

Si tratta nello specifico di un piano di azioni integrate e multidisciplinari in grado di fornire una risposta dinamica e coordinata al contrasto delle discriminazioni fondate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere, in linea con il sistema di intervento proprio dell'UNAR, grazie a una *governance* sussidiaria e integrata per la prevenzione, il contrasto e la rimozione di ogni forma di discriminazione, così come previsto dal recente decreto ministeriale di organizzazione interna del 4 dicembre 2012. Si è così deciso di limitare il campo di azione alle misure attuabili a legislazione vigente pur nella consapevolezza, sottolineata da più parti, dei problemi relativi all'esistenza di un quadro normativo molto lacunoso che limita la tutela dei diritti della comunità LGBT.

In questa prospettiva si è deciso quindi di individuare, secondo una selezione di priorità che parte da un'analisi della maggiori criticità, quattro ambiti strategici di intervento nei settori del lavoro, della scuola, dei media, della sicurezza e delle carceri. Per ciascuno di questi ambiti vengono definiti gli obiettivi e le misure specifiche da mettere in campo per promuovere la parità di trattamento e dare un forte impulso a quel processo di cambiamento culturale così fortemente auspicato. La strategia considera, sia nei principi che nelle misure attuative, due aspetti di carattere orizzontale, talora collegati, che riguardano il fenomeno delle discriminazioni multiple e la trasversalità delle tematiche di genere. Proprio per il lavoro svolto dal Dipartimento per le pari opportunità sul versante delle politiche di parità, la Strategia comprende e considera la specificità della condizione delle lesbiche, verso le quali si verifica appunto una discriminazione multipla. Tale discriminazione opera, infatti, sia sul fronte dell'orientamento sessuale che su quello del genere.

Così pure altre forme di discriminazione sono tenute in considerazione nella Strategia e riguardano le persone LGBT migranti, quelle diversamente abili e quelle anziane, che vivono in una condizione ancor più grave, di solitudine, marginalità sociale e vulnerabilità. Nella realizzazione del percorso che porta alla attuazione della Strategia, la collaborazione tra le istituzioni centrali e la società civile è di fondamentale importanza ed ha un forte valore simbolico e culturale di legittimazione per soggetti spesso marginalizzati e stigmatizzati, oltre ad avere una validità intrinseca perché contribuisce a rendere l'azione pubblica più rispondente alle priorità ed ai bisogni dei cittadini, rendendo questi ultimi protagonisti della loro stessa emancipazione da ogni forma di esclusione e discriminazione. In tale ottica è prevista la consultazione delle Associazioni LGBT, che svolgono ruolo attivo e propositivo. Le associazioni sono tra gli stakeholder privilegiati nell'elaborazione della Strategia nel suo complesso, sia nell'identificazione degli obiettivi che nella previsione delle azioni positive da realizzare.

Per l'elaborazione della Strategia è necessario il confronto con le altre Amministrazioni centrali coinvolte sui temi di intervento propriamente sollecitati dalla Raccomandazione ed anche con le Amministrazioni locali (Regioni, Province, Comuni) che attraverso la Rete RE.A.DY. (Rete nazionale delle pubbliche amministrazioni Anti Discriminazioni per orientamento sessuale ed identità di genere) rafforzano l'azione di diffusione ed implementazione delle buone prassi. Per promuovere efficacemente le misure proposte anche a livello locale, risulta utile coinvolgere le reti di prossimità quali, ad esempio, i centri regionali antidiscriminazione, i nodi provinciali, le antenne UNAR e le altre strutture messe in campo dagli organismi del decentramento amministrativo (circoscrizioni, municipi, etc), con l'obiettivo di intercettare e raggiungere in modo capillare i bisogni ed offrendo ad essi una risposta adeguata con le competenze delle differenti realtà pubbliche o private già esistenti sul territorio.

Malgrado la normativa esistente nel nostro Paese già a partire dal mondo della formazione primaria, la scuola, viene rafforzata di fatto la gruppabilità separata per genere e, contemporaneamente, avviene scoraggiato il coinvolgimento sentimentale e sessuale tra persone dello stesso sesso. In questo dispositivo sociale di definizione identitaria, gli studenti LGBT potrebbero vivere una situazione di disagio, visto che a scuola l'eterosessualità è al tempo stesso data per scontata e

attivamente promossa sotto tre principali forme: il controllo sociale da parte del gruppo dei pari, gli atteggiamenti degli insegnanti e i programmi didattici.

Per quanto concerne le interazioni tra pari, già a partire dalle scuole secondarie di primo grado, gli studenti sentono di doversi conformare agli stereotipi di genere e sessualità, per essere parte del contesto sociale e socializzare con i coetanei, e cominciano a escludere chi è diverso da una formazione serena di tutti gli aspetti della propria personalità. Ciò può costituire per tutti gli studenti un fattore di rischio psicologico, unito al fatto che gli atteggiamenti degli insegnanti scoraggiano il più delle volte comportamenti non eterosessuali e a livello di contenuti curriculari si assiste alla cancellazione delle tematiche LGBT.

A rinforzare tali rappresentazioni negative contribuiscono indubbiamente fattori macroculturali, i mass media come la televisione ad esempio costruiscono un'immagine delle persone LGBT spesso caricaturale, grottesca e derisoria. Tale rappresentazione viene assimilata dagli adolescenti, che in particolar modo fondano la loro conoscenza del fenomeno sulla base del mezzo televisivo. Fra l'altro anche gli stessi soggetti LGBT corrono il rischio di interiorizzare tale rappresentazione.

Nello specifico per quanto riguarda la formazione professionale la programmazione dei corsi non tiene in considerazione la possibilità della presenza tra i corsisti di soggetti LGBT; i formatori non seguono alcuna formazione specifica alla prevenzione e al contrasto della discriminazione in generale e di quella LGBT in particolare

In generale manca, in Italia, una politica diffusa di azioni positive, molto spesso infatti le persone che lavorano all'interno di un'organizzazione non fanno un vero e proprio coming out, ma si ritrovano a parlarne tra di loro, e ci si rende conto di fare parte di un gruppo dove ci si parla e si crea una piccola comunità, da dove parte poi ogni azione di Diversity “dal basso”. Malgrado ciò le discriminazioni restano comunque molto forti.

In un'intervista del febbraio 2012¹⁰³ a Simonetta Moro, presidente di Polis Aperta, un'associazione che da anni si occupa di tutela dei diritti LGBT, viene affrontata la questione degli atti omofobici all'interno delle istituzioni, nello specifico all'interno delle Forze Armate. Secondo Moro, l'omofobia in questi casi si manifesta in modi

¹⁰³ www.polisaperta.it/documenti/Intervista_Simonetta_Moro.pdf

non sempre clamorosi e non tanto diversi da quelli che si possono verificare in qualsiasi altro posto di lavoro. Dipende principalmente dal clima interno. Spesso si manifesta solo con il silenzio e l'isolamento da parte dei colleghi, unito a quel chiacchiericcio da bar alle spalle di chi viene preso di mira. Nei casi peggiori si arriva alla costruzione di false prove per “incastrare” il collega gay e farlo trasferire, o addirittura a ricattarlo, una volta scoperta la sua omosessualità. Nei casi più lievi, in cui magari non ci si è manifestati e scoperti, vi è una violenza verbale basata su pregiudizi e battute sconvenienti.

Le istituzioni militari o paramilitari hanno una cultura molto maschilista e succede spesso che una persona omosessuale sul posto di lavoro, senza avere il coraggio d'intervenire, assista a scene in cui i colleghi deridano o si rivolgano a lei senza alcun rispetto.

Tra le associazioni italiane che si dedicano ogni giorno alla tutela della diversità dell'orientamento sessuale va menzionata innanzitutto la Rete Lendford. Essa nasce nel 2006, fondata su iniziativa di tre avvocati: Saveria Ricci, Francesco Bilotta e Antonio Rotelli, per rispondere al bisogno di informazione e di diffusione della cultura e del rispetto dei diritti delle persone omosessuali nel nostro Paese.

Nello specifico, la Rete Lendford promuove la costituzione di una rete di avvocati su tutto il territorio nazionale che si occupa della tutela giudiziaria delle persone omosessuali.

L'obiettivo dell'Avvocatura per i diritti LGBT è quello di mettere in contatto professionisti che operino su tutto il territorio nazionale in modo da facilitare lo scambio di informazioni ed individuare colleghi che possano seguire da vicino fatti che si svolgano a molta distanza creando momenti di confronto e di crescita culturale.

La Rete Lendford potrebbe rappresentare un esempio da proporre ai colleghi avvocati che hanno deciso di assolvere, anche nel campo della tutela dei diritti delle persone omosessuali, la loro funzione sociale di sostegno e tutela alle persone discriminate.

Ad occuparsi del tema dell'orientamento sessuale, per quanto concerne l'ambito della formazione, esiste invece il centro SInAPSi di Napoli che collabora con le strutture dell'Università Federico II per assicurare l'accessibilità degli ambienti e promuovere e svolgere attività di ricerca e di studio con l'obiettivo di migliorare

l'inclusione degli studenti che vivono, per diverse ragioni, con difficoltà tale inserimento.

Per quanto riguarda il mondo specifico delle aziende va menzionata Parks- Liberi e Uguali, avente come Direttore Esecutivo Igor Suran, successore di Ivan Scalfarotto oggi parlamentare. Parks opera con le aziende per creare, attraverso l'implementazione della più avanzata strumentazione HR a livello internazionale, ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi di tutti i dipendenti e in particolare di quelli LBGT.

Va citata infine la giovanissima *EDGE*, un gruppo associato di professionisti, imprenditori e manager LBGT che ha come obiettivo principale quello di favorire la comunicazione tra i soci allo scopo di migliorarne le condizioni sul piano personale, professionale, economico e culturale. *EDGE* si pone nella società come gruppo di pressione portatore di interessi precisi della comunità LBGT italiana e lo fa attraverso la partecipazione o l'organizzazione di attività che stimolano la diffusione di una cultura della dignità dell'individuo LBGT e del manager LBGT come modello di riferimento.

Secondo Alessandra Mazzei¹⁰⁴ oltre ad essere un vantaggio per attrarre pubblico esterno, le aziende che hanno rispetto per le diversità interne hanno sicuramente delle ricadute positive dal punto di vista del business. Si assiste infatti ad un miglioramento del clima e dell'autenticità in azienda e valorizzare le diversità porta infatti all'aumento del potenziale creativo, facendo sì che l'impresa riesca ad avere più punti di vista, e quindi maggior capacità di interloquire con l'esterno.

Risulta sempre più evidente come con l'avvento della crisi del 2007 per sopperire ai benefit monetari si è puntato sulla valorizzazione (D'Ippoliti, Schuster, 2011)¹⁰⁵; per questo se da una parte alcune le aziende sostengono di essere solidali alle tematiche LBGT e garantiscono, almeno sulla carta, la tutela e la non discriminazione per orientamento sessuale nei codici di condotta o nelle policy aziendali approvate da consigli di amministrazione, in concreto esse utilizzano gruppi di impiegati gay e lesbiche e si dotano di responsabili LBGT alle risorse umane attivi ad attirare possibili collaboratori tra gay e lesbiche e fanno promozioni concrete sponsorizzando il *pride* o investendo con inserzioni sui

¹⁰⁴ <https://abbabusiness.wordpress.com/tag/alessandra-mazzei/>

¹⁰⁵ D'Ippoliti, C., Schuster, A. (a cura di) (2011). *DisOrientamenti. Discriminazione ed esclusione sociale delle persone LBGT in Italia*. Armando Editore: Roma.

media LGBT e offrono benefici ai partner degli omosessuali con l'unico scopo di ottenere beneficio di profitto.

Il modello dominante del manager infatti sempre quello del maschio eterosessuale, quarantacinquenne: le imprese italiane pur iniziando a scoprire le potenzialità del Diversity Management dal punto di vista produttivo, di fatto collocano all'ultimo posto questioni come l'orientamento sessuale da un punto di vista umano.

Infatti, ciò che si evidenzia principalmente è una politica della retorica, in cui vi è una separazione tra quanto enunciato formalmente (nelle carte dei valori, per esempio) e quanto realizzato nella sostanza.

Ciò avviene anche perché manca nel nostro Paese un solido ecosistema istituzionale (normativo, sociale e culturale) di base in cui il tema dei diritti civili e della non discriminazione rimane sullo sfondo.

Per quanto riguarda il problema specifico del silenzio inoltre non si fa coming out in azienda e le politiche per la diversità riguardano principalmente le grandi aziende, soprattutto filiali italiane di aziende multinazionali che, per la loro presenza (sia in termini di produzione che di clientela) in numerosi Paesi, anche molto eterogenei, hanno necessariamente dovuto affrontare il tema della flessibilità organizzativa e della multiculturalità, quantomeno per adattarsi agli standard internazionali promossi dalle capofila delle multinazionali stesse. Le piccole aziende, invece, quelle esclusivamente nazionali e spesso concentrate in settori più tradizionali, e quelle al Sud in generale, presentano per ora un ritardo nell'adesione a questo modello aziendale.

Sembra quasi di assistere ad una tolleranza strumentale, in cui il pensiero viene riassunto magistralmente in questo frammento di Foucault in *La Volontà di Sapere*¹⁰⁶:

"Ma se bisogna veramente far posto alle sessualità illegittime, che vadano a farlo altrove il loro schiamazzo. Là dove è possibile riscriverle, se non nei circuiti di produzione, almeno in quelli del profitto. La casa chiusa e la casa di cura saranno i luoghi di tolleranza"(pag.10)

Quello che va ribadito oggi è che in una logica di "tolleranza" potrebbe essersi soltanto il mero sfruttamento economico. Le questioni legati alla gestione delle

¹⁰⁶ Foucault, M. (1970). *La volontà di sapere*. Feltrinelli: Milano

diversità infatti, vanno al di là delle logiche del mercato, si basano piuttosto sugli affetti, sui vissuti corporei, sulla dimensione umana irrazionale, sul destrutturato, sul nuovo, sulla alterità e dunque sull'alterità a tutto tondo.

Dal punto di vista organizzativo e istituzionale, se viene utilizzata come chiave di lettura il modello della Young citato nel primo capitolo, si comprende che colui il quale ha un orientamento sessuale diverso dalla norma viene spesso marginalizzato dal mondo eterosessuale, ma comunque sfruttato dalle aziende per scopi produttivi. Come vedremo in seguito, alcune aziende inseriscono persone omosessuali nel proprio organico con l'unico scopo di sfruttare la loro omosessualità per creare legami di mercato con la clientela LGBT.

Questi argomenti verranno ripresi tutti nel quarto capitolo, di seguito è necessario riportare invece gli esempi internazionali e nazionali di aziende gay-friendly, cioè che applicano una strategia di Diversity Management specifica dell'orientamento sessuale. Tali misure però presentano degli aspetti poco chiari che saranno oggetto di riflessione più approfondita nell'ultimo capitolo.

2.3.1 La dimensione internazionale

La principale soluzione adottata a sostegno della valorizzazione della diversità è quella delle politiche gay-friendly. Alcune aziende cioè, pur producendo prodotti o fornendo servizi rivolti alla generalità dei consumatori, sostengono economicamente progetti di associazioni LGBT, implementando nella propria organizzazione aziendale azioni contro la discriminazione per orientamento sessuale e investendo in comunicazione sul mercato gay. La strategia più efficace dal punto di vista del business non è solo quella della semplice accettazione del lavoratore LGBT interno all'azienda ma la continua comunicazione con l'esterno al fine di attirare possibili collaboratori tra gay e lesbiche. Per questa ragione le aziende coinvolgono gruppi di impiegati gay e lesbiche o si dotano di responsabili LGBT alle risorse umane. Le aziende friendly inoltre puntano al mercato gay attraverso promozioni concrete, sponsorizzando i *pride* o investendo con inserzioni sui media LGBT.

E' possibile individuare tre dimensioni del gay-friendly: una dimensione *etica*, che consiste in politiche di formazione e di informazione alla diversità, una

dimensione *normativa*, in cui vengono avviate ed applicate tutele legislative e una dimensione *produttiva*, che si traduce in azioni di marketing rivolte alla comunità LGBT.

Secondo Day e Green (2008)¹⁰⁷ questa strategia di Diversity Management è stata introdotta finora principalmente nelle aziende più ampie, mentre nelle piccole e medie imprese il cambiamento non è ancora avvenuto. Sempre secondo gli autori ci sono tre ragioni di business per attuare tali interventi: raggiungere e mantenere la democrazia nella forza lavoro per migliorare il clima interno, massimizzare il valore di tutti i potenziali talenti e riconoscere il grande potenziale di clienti LGBT.

I dati internazionali comunque non riportano un quadro così ampio rispetto a politiche gay-friendly: la NGLCC, la più grande organizzazione mondiale no-profit di *advocacy* dedicato all' ampliamento delle opportunità economiche per il mercato LGBT sostiene che quasi il 50% delle multinazionali che hanno partecipato alle loro ricerche nel corso degli anni non hanno un responsabile per i programmi di diversità e inclusione che si occupi specificamente delle questioni LGBT¹⁰⁸. E' difficile trovare gay o lesbiche dichiarati nelle file del management (meno del 10% delle società impiega gay o lesbiche in più del 16% dei paesi in cui operano) e a prescindere dal livello di implementazione delle politiche interne a favore dei dipendenti LGBT, queste multinazionali non divulgano apertamente l'esistenza dei loro programmi di diversità all'opinione pubblica e nemmeno alle comunità locali LGBT tramite attività pubblicitarie o di pubbliche relazioni. In realtà, dunque solo un numero ristretto di aziende internazionali supporta finanziariamente o in altra forma le comunità locali LGBT.

L'associazione *Human Rights Campaign*,¹⁰⁹ negli Stati Uniti, pubblica ogni anno il *Corporate Equality Index (CEI)*, una classifica delle principali aziende statunitensi valutate maggiormente gay-friendly, realizzata seguendo proprio questi criteri: presenza di politiche aziendali scritte contro le discriminazioni per orientamento sessuale; copertura assicurativa dei partner dei lavoratori del medesimo sesso; riconoscimento ufficiale di gruppi di lavoratori LGBT, se esistenti; politiche di formazione alla diversità e azioni di marketing verso la

¹⁰⁷ Day, N. E. ; Green, P.G. (2008). A case for sexual orientation Diversity Management in Small and Large Organizations. *Human resources Management*. Vol 47. N.3 pp 637-654

¹⁰⁸ <http://www.nglcc.org/>

¹⁰⁹ <http://www.hrc.org/>

comunità LGBT. *Human Rights Campaign* ha creato una scala per valutare le aziende da 0 a 100 sulla base di quanto siano più o meno gay-friendly.

Dalle ricerche effettuate sinora il numero delle aziende gay-friendly è aumentato nel corso degli anni: nel 1990 solo tre aziende tra quelle indicate nel *Fortune* avevano attenzione per lavoratori LG mentre al febbraio 2004, 211 compagnie (circa il 42%) ha adottato degli interventi.

Esempi di aziende statunitensi valutate maggiormente gay-friendly sono Trader Joe, Exxon, Ace Hardware. Le meno gayfriendly invece sono Whole Foods, Shell, Home Depot.

Le aziende di maggiore rilievo in ambito internazionale sono Starbucks, Microsoft, Google, Bank of America, American Airlines, IBM e Nike.

Starbucks offre dei benefit per i suoi dipendenti partner dello stesso sesso e ha annunciato nel 2012 il suo sostegno al matrimonio gay. Per questa ragione l'Organizzazione Nazionale per il Matrimonio ha organizzato una protesta contro di loro¹¹⁰.

L'IBM è una delle più attive aziende gay-friendly esistenti. L'IBM Corporate Service è un programma di sviluppo della leadership che prevede l'assegnazione di figure professionali IBM per programmi di interesse mondiale legati alla pace e allo sviluppo al fine di far rispettare, all'interno della multinazionale e nella comunità, le differenze sessuali. Nello specifico della politica delle pari opportunità, IBM è sempre stata in prima linea: nel 1984 esse divenne una delle prime aziende ad includere l'orientamento sessuale come parte del suo impegno alla non discriminazione. Una decina di anni dopo, IBM ha esteso i benefici convivente ai dipendenti gay e lesbiche, trasformando in una politica una richiesta che questi gruppi portavano avanti da diversi anni. Distinguendosi ulteriormente, nel 2001, IBM è stata la prima società *Fortune 500* a creare un team di vendita appositamente per i clienti LGBT.

Anche la Nike è stata una delle prime aziende, quasi venti anni fa, ad estendere i benefici ai partner di entrambi i sessi. L'azienda ha alle sue spalle una lunga storia di battaglie a favore dei diritti civili, soprattutto nei confronti della comunità

¹¹⁰http://www.huffingtonpost.com/2012/03/22/starbucks-gay-marriage-support-hrc-nom-protest_n_1372500.html

LGBT. In un comunicato Mike Marshall¹¹¹, manager della compagnia, ha sostenuto totalmente le iniziative per l'uguaglianza affinché i loro dipendenti venissero trattati in maniera giusta e con rispetto tanto sul posto di lavoro che nella comunità.

Nike ha sempre ricevuto il 100 % di punteggio *Corporate Equality Index* (CEI): l'azienda sostiene il suo impegno a sostenere la diversità e l'inclusione partendo dall'idea che mantenendo una politica gay-friendly è possibile attrarre e trattenere i talenti di classe mondiale. Nel 2005 Nike ha fatto da apripista d'affari per il sostegno di una legislazione innovativa dell'Oregon per garantire la non discriminazione per la comunità LGBT e le unioni civili per le coppie dello stesso sesso. La multinazionale ha sostenuto in un secondo momento anche l'uguaglianza del matrimonio in altri stati degli USA.

Pur costituendo un esempio di eticità, la scelta di adottare strategie gay-friendly in Oregon probabilmente si associa al fatto che Nike ha la sua sede principale a Beaverton, cittadina dell'Oregon per l'appunto.

La politica gay-friendly in ambito internazionale e nazionale si traduce anche in campagne pubblicitarie sul web che però mostrano delle evidenti ambiguità di fondo nel messaggio che vogliono trasmettere. Mc Donald's ad esempio ha creato recentemente una serie di spot; nello spot presente da qualche mese sulla Rete si vede una coppia di donne che ha fatto una scelta, quella di stare assieme. Ci sono persone, si dice nella pubblicità, che hanno fatto la scelta di vivere lontano dal proprio Paese, altre che hanno scelto di portare avanti una gravidanza. Altre persone hanno deciso di stare assieme ed avere una relazione, ma solo la coppia di lesbiche ha fatto una scelta "che gli altri non hanno capito", l'unica scelta tra tutte ritenuta, evidentemente, incomprensibile¹¹².

Anche Findus ha portato avanti recentemente una campagna pubblicitaria gay-friendly in cui durante una cena in famiglia viene fatto un coming out. Il problema è che i personaggi dello spot non si vedono nei loro volti rimanendo, di fatto, invisibili, malgrado il format standard della Findus in cui i personaggi vengono sempre censurati nei volti per dare visibilità maggiore ai prodotti¹¹³.

¹¹¹ http://www.huffingtonpost.com/mike-marshall/gay-marriage-from-movement-_b_4645639.html

¹¹² <https://www.youtube.com/watch?v=qGLongIAGvI>

¹¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=F0ImkKvNwc8>

Il gay-friendly entra anche nel welfare di Ikea, la celebre multinazionale svedese, e consiste in permessi, incentivi e tutela sanitaria ai partner dello stesso sesso.

I trattamenti aziendali riservati ai coniugi degli addetti Ikea Italia, legalmente sposati e alle coppie di fatto etero, sono estesi anche alle coppie di fatto composte da membri dello stesso sesso. Basta presentare il certificato di famiglia anagrafica rilasciato obbligatoriamente dagli uffici comunali, in seguito a richiesta di annotazione negli appositi registri da parte dei diretti interessati.

Gli effetti concreti di questa disposizione aziendale consistono nel fatto che i dipendenti Ikea dello stesso sesso possono ottenere permessi legati a emergenze familiari e lutti del partner, estensione al partner della tutela sanitaria prevista per i dirigenti, congedo matrimoniale, permesso per la nascita di un figlio del partner, buono acquisto di 120 euro riservato a chi si sposa o inizia una convivenza ed estensione al partner dello sconto dipendenti e dell'uso dell'auto aziendale.

Anche la campagna pubblicitaria di Ikea, che ha animato qualche anno il nostro ex ministro Giovanardi e stuzzicato l'azienda nostrana Eataly, nasconde delle ambiguità nel messaggio "*siamo aperti a tutte le famiglie*". Viene infatti da aggiungere "bravi, nonostante essi siano diverse no?".

Altri comportamenti che colpiscono la nostra attenzione sono i messaggi stampa palesemente contraddittori inviati dalle aziende, come nel caso di Guido Barilla, manager della nota multinazionale, che dapprima in una intervista telefonica su Radio 24, si professa fermo sostenitore esclusivamente della famiglia tradizionale per poi diventare nel 2014 socio di Parks, Liberi& Uguali, a seguito molto probabilmente della pioggia di critiche piovuta dal mondo LGBT e non.

2.3.2 *Il contesto nazionale*

In Italia, Eataly ha ribadito il concetto di Ikea con un'immagine di due donne che si tengono per mano e uno slogan che recita: "Anche noi di Eataly siamo aperti a tutte le famiglie. Anzi diciamo evviva all'amore vero fra due persone e alla possibilità per chiunque di crearsi una famiglia". Come per la campagna pubblicitaria di Ikea anche questa volta l'ex sottosegretario alla presidenza del Consiglio con delega alla famiglia ha voluto esprimere il suo dissenso:

“l’iniziativa Eataly dimostra quello che da tempo denunciavamo con forza, e cioè che la vera dimenticata e discriminata in Italia è la famiglia della Costituzione, quella fondata sull’unione di un uomo e di una donna che rivendica diritti ma accetta anche doveri davanti alla collettività, prima di tutto quello di educare, istruire e mantenere i figli”. (Corriere Della Sera, 2011)¹¹⁴

Ma malgrado questo episodio isolato Eataly al momento non possiede nessuna politica di Diversity relativa alle differenze sessuali.

Un altro spot ritenuto gay-friendly in Italia è quello di Poltrone&Sofà in cui l’attrice Sabrina Ferilli afferma che un divano di questa marca è l’ideale per tutte le persone che si vogliono bene. La parte friendly dello spot sarebbe quel piccolo fotogramma in cui una coppia di ragazzi (che potrebbero benissimo essere definibili come amici) sono distesi sul divano e dicono di volersi bene. Di fatto l’omosessualità, se realmente trattata, è soltanto appena accennata con un atteggiamento ammiccante e ambiguo e dunque, nella sostanza, censurata¹¹⁵.

Salse Althea, azienda parmense di sughi pronti, ha creato due spot gay-friendly: nel primo, il bacio tra due uomini reclamizza la salsa all’amatriciana, nell’altro, il bacio tra due donne pubblicizza il pesto. La campagna promozionale "Amore e sughi", composta da cinque spot, protagonisti degli altri sono un uomo e una donna, due ragazzi in campeggio e un’anziana coppia, tale coppia omosessuale dovrebbe sconvolgere l’idea della famiglia in cui la mamma cucina, il papà aspetta a tavola che il pasto sia pronto e i figli sorridono beati, l’unico problema è che questo spot non è mai stato messo in onda prima delle 23 rimanendo, di fatto, invisibile alla maggioranza delle persone¹¹⁶.

La Fiat pur avendo diverse problematiche da risolvere sul fronte delle politiche interne di gestione del personale (l’azienda non menziona l’orientamento sessuale tra gli atteggiamenti di discriminazione) ha creato la Fiat 500 per gay che stata nominata European Gay Car 2010. Le Fiat 500 hanno sfilato al Gay Pride di Madrid con cinque diversi allestimenti disegnati appositamente: versione lesbo, leather, modello cool, versione orso e trans.

¹¹⁴corriere.it/roma/notizie/cronaca/11_aprile_30/famiglie-gay-pubblicita-eataly-polemiche-190542792596.shtml

¹¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=eYZee9mt-1U>

¹¹⁶ <https://www.youtube.com/user/AltheaSughi>

La Rai, nel codice etico include la non discriminazione per orientamento sessuale rimane però una delle poche aziende europee di servizio pubblico che non ha programmi dedicati alla comunità LGBT.

Nel 1999 Mobil, in Italia nota col marchio Esso ha eliminato tutte le norme che prevedevano benefit per i partner omosessuali, pur mantenendo quelle sulle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale. Il 26 maggio 2010, durante la nuova votazione per il ripristino dei benefit però solamente il 22% degli azionisti ha votato a favore dell'eliminazione della polizza discriminatoria. .

Altre due multinazionali italiane sono definite gay-friendly dai media: Telecom ed Enel.

Telecom Italia, azienda socia di Parks - Liberi e Uguali, ha approvato il codice etico e di condotta in cui per la prima volta si prevede espressamente l'orientamento sessuale come una delle cause di non discriminazione nell'attività lavorativa. Telecom garantisce pari opportunità nell'ambito dell'attività lavorativa, stigmatizzando e sanzionando ogni forma di discriminazione o molestia, fondata, in particolare, su sesso o orientamenti sessuali, razza, origine etnica o sociale, cittadinanza, lingua, religione, opinioni politiche o di altra natura, appartenenza a una minoranza nazionale, diversa abilità o età. Non tollera un ambiente di lavoro offensivo o intimidatorio.

Enel inserisce l'orientamento sessuale tra le differenze di Diversity Management e condanna le manifestazioni di discriminazione basate sull'orientamento sessuale sul posto di lavoro. Promuove benefit al partner dello stesso sesso, protegge i dipendenti da dinamiche di auto-esclusione (ad esempio, quando le persone omosessuali evitano certi lavori, carriere o datori di lavoro per paura di essere discriminati sulla base del loro orientamento sessuale).

Pur avendo inserito l'orientamento sessuale all'interno delle strategie di Diversity di fatto però l'orientamento sessuale non è tra le priorità delle due multinazionali e viene comunque dato maggiore spazio a questioni come il genere e l'etnia.

A fare da collante per le principali aziende italiane esiste come già detto Parks-Liberi e Uguali, un'associazione di imprese fondata da Ivan Scalfarotto e che si propone come obiettivo l'inclusione delle persone LGBT. Parks opera da diversi anni e conta tra i soci aziende come Telecom Italia, Johnson&Johnson, Roche, Citi, Lilly, Il Saggiatore, Linklaters, Sixty Group, Gruppo Consoft, IBM e recentemente anche Barilla, come dicevamo. Parks è un'associazione senza scopo

di lucro che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro ed il suo obiettivo è quello di aiutare le aziende socie a comprendere appieno e realizzare al massimo le opportunità di business legate allo sviluppo di strategie rispettose della diversità. Parks opera con le aziende per creare, attraverso l'implementazione della più avanzata strumentazione HR a livello internazionale, ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi di tutti i dipendenti LGBT.

Iscrivendosi a Parks, le aziende riconoscono il valore che i dipendenti LGBT portano al business e garantiscono loro uguaglianza di diritti e di opportunità, rispetto e dignità sui luoghi di lavoro.

Parks lavora anche nelle scuole e nelle università per aiutare le aziende socie a posizionarsi quali datori di lavoro di eccellenza sul mercato e, allo stesso tempo, per diffondere una solida cultura dell'inclusione e del rispetto tra i lavoratori di domani.

Come è evidente emergono comunque diverse ambivalenze rispetto a questa politica e nascono perciò molti interrogativi.

Dal punto di vista organizzativo e istituzionale, se prendiamo come chiave di lettura il modello della Young citato nel primo capitolo, pare che colui il quale ha un orientamento sessuale diverso dalla norma viene spesso marginalizzato dal mondo eterosessuale, ma comunque sfruttato dalle aziende per scopi produttivi.

Oltre a diffondere in modo velato e quindi abbastanza ambiguo il tema dell'omosessualità, come vedremo in seguito, alcune aziende inseriscono persone omosessuali nel proprio organico con l'unico scopo di sfruttare il loro orientamento sessuale per creare legami di mercato con la clientela LGBT.

Questo si palesa chiaramente nell'ambito del turismo gay-friendly che in Italia, fra l'altro, sta crescendo vertiginosamente.

Esistono dai 3 ai 6 milioni di persone adulte gay e lesbiche ed ad essi va aggiunto un milione di persone che pur non essendo gay, frequentano la realtà LGBT, in quanto ritenuta più creativa, trendy, divertente. Tutte le ricerche di mercato indipendenti eseguite sinora, in Italia (Corriere della Sera, 2007)¹¹⁷ e all'estero, concordano su alcune caratteristiche socioeconomiche che accomunano i consumatori LGBT.

¹¹⁷

http://www.corriere.it/economia/13_dicembre_07/turismo-omosessuali-viaggiano-spendono-piu-media-593fd020-5f2d-11e3-869c-7ca52f39d995.shtml

In generale si riscontra una maggiore disponibilità di reddito, circa un terzo in più rispetto alla media, dovuta a vari fattori tra cui un'istruzione media più elevata, il conseguente accesso ad una professione e l'assenza di figli. Negli USA è stato forgiato il termine DINK (Double Income No Kids) market, per indicare le coppie senza figli, tra cui figurano anche le coppie omosessuali.

Dalle ricerche sugli atteggiamenti emerge una maggiore propensione generale al consumo, con una minore attenzione ai prezzi. In sintesi, secondo tali ricerche di marketing, non solo gli omosessuali possono spendere di più oggi, ma possono decretare il successo e la diffusione delle tendenze di domani.

Nello specifico del mondo del turismo quindi la persona LGBT rappresenta il turista ideale: non ha figli e spende più degli altri. Così cresce il mercato dei matrimoni omosessuali, ma anche le destinazioni etichettate come gay-friendly: i professionisti del turismo fanno sempre più gli occhi dolci a quelli che vengono definiti dollari rosa. L'industria del turismo comincia così ad aprire gli occhi e a capire che si tratta di un mercato emergente estremamente proficuo. Questo mercato considerato per anni marginale è divenuto un mercato da milioni di euro considerato il fatto che la persona LGBT, secondo le ricerche sopra menzionate, non ha figli e per questo hanno la possibilità di fare viaggi fuori dai calendari scolastici, è generalmente benestante, e spende in media un 30% in più di una persona eterosessuale.

Ian Johnson, direttore dell'agenzia *Out Now*, che sviluppa strategie di marketing dirette alla comunità gay ha individuato diverse mete gay-friendly: India, Nepal, Vietnam e Thailandia. Inoltre organizza pacchetti comprendenti luna di miele per omosessuali.

Per soddisfare i bisogni dei clienti LGBT, alcuni hotel formano in modo specifico il loro personale: ad esempio vengono formati a rispondere in modo adeguato quando una coppia omosessuale chiede una camera. Il programma "gay comfort" permette al personale della reception, alle donne che rifanno le stanze, ai camerieri, di ricevere una formazione e di sapere come rispondere ai viaggiatori gay e lesbo¹¹⁸. L'obiettivo è che gli ospiti omosessuali non si sentano diversi, ma ben accolti, allo stesso modo degli altri.

¹¹⁸ Dati emersi dall'intervista

Il mercato quindi secondo va studiato attentamente e, soprattutto vanno evitati i *cliché* che potrebbero infastidire il cliente LGBT.

Per analizzare le ombre della politica gay-friendly e confrontare i dati raccolti attraverso la ricerca *desk* si è deciso dunque di intervistare gli unici esponenti del gay-friendly in Italia, sia nell'ambito istituzionale (U.N.A.R.) sia organizzativo (Parks liberi e Uguali ,Telecom Italia, Enel) e legato anche al mondo del turismo (B&B e strutture gay-friendly). Nel successivo capitolo verrà illustrato dunque l'impianto metodologico e gli strumenti di raccolta ed analisi dati.

Cap. 3 - Disegno della ricerca e impianto metodologico

3.1 Storia naturale della ricerca

Ad attivare questa ricerca è stato l'interesse per le organizzazioni e le istituzioni nelle loro modalità di funzionamento. Un interesse specifico riguarda le dinamiche di potere e l'approfondimento di eventuali dinamiche di sfruttamento del lavoro delle persone, nelle loro modalità più edulcorate, sottili e strutturate. A questo si intreccia l'interesse per le differenze di genere e di come esse agiscono all'interno dei gruppi di lavoro.

Da qui l'iniziale proposta dello studio del Diversity Management con il genere. Attraverso il confronto con il tutor della tesi si è trasformato in seguito in un approfondimento specifico dell'orientamento sessuale grazie ai suoi studi di riferimento e alla mia forte curiosità personale. Conoscevo poco il tema delle differenze sessuali, ed è stato interessante sapere come l'orientamento sessuale potesse essere legato all'ambito aziendale.

L'idea di approfondire l'argomento mi entusiasmava e anche capire come esso si sviluppa nel mondo delle aziende. Dopo una ricerca su internet mi sono reso conto che l'orientamento sessuale e la sessualità in genere, veniva poco accennata, non compresa, ma comunque molto menzionata e chiamata in causa dal mondo del marketing.

A tutto questo si collega il tema dello sfruttamento, di come il lavoro può essere, purtroppo sempre più spesso, governato da logiche antiumane. Viviamo in un periodo di crisi economica dove il lavoro e la produzione sono la priorità: che prezzo ha tutto questo? Come vivono gli esseri umani oggi? Quali sono gli spazi per l'incontro non filtrato dal lavoro e dalla produzione? Come si incontra l'altro e come si incontra se stessi? Ed ancora: quali sono gli spazi dell'incontro? Quali sono sul posto di lavoro i principali problemi dell'incontro tra persone? Queste sono le domande che hanno mosso la mia ricerca.

3.2 Disegno della ricerca e impianto metodologico

Il raggiungimento del guadagno aziendale non costituisce il nostro principale interesse di ricerca, piuttosto intendiamo, in accordo con le teorie critiche, accedere ad una maggiore comprensione delle dinamiche processuali alla base di una logica di sfruttamento e di discriminazione. Una riflessione sulle interazioni soggetto-sistema appare però insufficiente per una più completa comprensione del fenomeno, piuttosto appare più idoneo uno sguardo di tipo fenomenologico-relazionale, in una prospettiva intersoggettiva (Stolorow, Atwood, Brandchaft, 1996; Stern 2005)¹¹⁹ in quanto maggiormente attento alla dinamiche relazionali e interpersonali. Sull'approccio fenomenologico si fonda dunque la prospettiva intersoggettiva che intendiamo adottare come lenti attraverso cui osservare i fenomeni. In linea generale intersoggettività è un concetto utilizzato nelle scienze umane con cui si intende la condivisione di stati soggettivi da parte di due o più persone in una logica nella quale tutto viene letto come un processo unitario senza alcuna separazione tra i momenti di tale processo.

In questo senso, la mente è co-creata dall'interazione con la mente degli altri ed essa è connessa intimamente all'attività senso motoria della persona intrecciata pienamente all'ambiente fisico circostante. Una delle implicazioni di questa concezione è l'idea di una mente intrinsecamente permeata di relazionalità. Diversi studi neurofisiologici (Damasio, 1999; Gallese 2001)¹²⁰ confermano il ruolo della matrice comune intersoggettiva come modalità principale della relazione umana. Il sistema nervoso infatti è costruito per agganciarsi spontaneamente a quello degli altri, in modo che i soggetti possano fare esperienza attraverso l'incontro con l'altro. E' presente un canale affettivo diretto tra le persone per entrare in risonanza emotiva, partecipare alle esperienze e dividerne i pensieri (le ricerche sui neuroni *mirror* ne costituiscono una testimonianza diretta). E' possibile sostenere quindi, attraverso tale prospettiva che il mondo relazionale è intersoggettivo e le menti non possono essere indipendenti e isolate. L'essere umano è una manifestazione di vita che modifica il mondo degli altri esseri viventi grazie al suo stesso esistere. Ogni soggetto da una parte è diverso dall'altro e nessuno quindi può essere uguale ad un altro, allo stesso tempo

¹¹⁹ Stolorow, Atwood, Brandchaft (1996), *La prospettiva intersoggettiva*. Borla : Roma Stern, D. N. (2005) *Il momento presente. In psicoterapia e nella vita quotidiana*. Cortina: Milano. Stolorow, ¹²⁰ Damasio, A. (1999). Emozione e coscienza. Tr. It. Milano: 2002; Gallese, V. (2001). The shared manifold hypothesis: From Mirror neurons to empathy. In *Journal of consciousness studies*. 5.5-7-pp 33-50.

non può essere neanche sempre uguale a se stesso in quanto è trasformato, a sua volta, dalle altre esistenze con cui entra in contatto attraverso un processo continuo e dinamico in cui nulla si pone come statico e immanente.

La teoria dell'intersoggettività è una teoria di campo o sistemica, in quanto mira a comprendere i fenomeni psicologici come formati dalle soggettività in interazione. Alcuni studi sull'età evolutiva e dello sviluppo (Stern, 2005)¹²¹ confermano la presenza di un'intersoggettività primaria nei bambini è presente già in infanti molto piccoli; secondo la psicologia cognitiva i bambini acquisiscono una "teoria della mente", un modello dei processi psichici, sviluppando una migliore capacità di rappresentare gli stati mentali degli altri. Il bambino non è tabula rasa, non subisce il mondo così com'è, ma si sintonizza con il *caregiver* in modo del tutto personale e soggettivo modificando l'ambiente stesso. Il campo di indagine non è la mente isolata del soggetto, ma il campo creato dalle persone che lo abitano. Un campo intersoggettivo è dunque un campo di influenza reciproca.

Secondo Foulkes (1975)¹²², ideatore dell'approccio gruppoanalitico, le persone sono legate tra loro molto intimamente nell'ambito di reti che costituiscono la parte centrale della loro vita. Il prototipo di tali reti è il gruppo familiare che nel suo assetto allargato e unitamente ad altri soggetti significativi, forma il *plexus*.

L'autore ritiene che tale rete debba essere pensata come una Gestalt, come un insieme e non come un sommatoria di menti isolate che interagiscono l'uno con l'altra. Egli ritiene che quando un gruppo di persone stabilisce rapporti intimi, creano un nuovo fenomeno, cioè il campo totale degli avvenimenti fra tutti loro; in altri termini una matrice relazionale, i cui processi sono transpersonali. Per Foulkes esiste una matrice di base, che si fonda sulle proprietà biologiche e sul patrimonio culturale della specie (reazioni, disposizioni a, emozioni di ogni tipo, rabbia disgusto, odio ed amore). Sulla base di tale matrice, in un gruppo di persone anche estranee, le relazioni formano una matrice dinamica che si sviluppa continuamente ed è sempre in evoluzione.

Un approccio intersoggettivo porta ad una reciprocità nei gruppi di lavoro, in cui l'identità del singolo è co-creata dall'altra fenomeno logicamente le identità sono co-costruite e quindi anche le differenze e le alterità.

¹²¹ Stern, D. N. (2005). *Il momento presente. In psicoterapia e nella vita quotidiana*. Cortina: Milano.

¹²² Foulkes, S.H. (1975). *La psicoterapia gruppo analitica. Metodi e principi*. Cortina: Milano.

E' possibile dunque prendere in prestito tali teorie per le dinamiche dei gruppi di lavoro e proprio a partire da questa teoria è stata scelta la metodologia. L'indagine effettuata nel lavoro di ricerca è stato di tipo qualitativo e la metodologia utilizzata è stata principalmente di tipo esplorativo. La scelta di questa metodologia è motivata dal fatto che il fenomeno oggetto di studio è un processo che scaturisce da una serie di atti interattivi fra gli attori chiave del sistema.

La teoria si costruisce dunque per via induttiva, sulla base qualitativa dei dati e delle informazioni che emergono nel corso della ricerca empirica. La scelta dell'unità di analisi è il gruppo dell'organizzazione e dell'istituzione.

I dati sono stati prima raccolti attraverso una ricerca desk, e consistono in documenti ufficiali presenti sul web, codici etici, video, brochure e fonti statistiche, mentre la successiva rilevazione diretta è avvenuta attraverso e-mail o una richiesta attraverso i social network, nello specifico *twitter* seguito da un appuntamento in cui effettuare un'intervista semi-strutturata. L'intervista è composta da sei domande in cui si esplora il costrutto di diversità, la motivazione etica ed economica e le azioni concrete. Chiudono l'intervista due domande "relazionali": "Come si sente nell'occuparsi di Diversità?", sul posto di lavoro e "Come si è sentito durante l'intervista?", nel partecipare a questa intervista.

Di seguito le domande.

- Che significa per Lei Diversità?
- Perché occuparsi di Diversity Management?
- In cosa consistono le attività di Diversity?
- Come funziona dal punto di vista del business?
- Come si sente nell'occuparsi di Diversità?
- Come si è sentito durante l'intervista?

Sono stati affrontati vari argomenti, sono stati momenti molto piacevoli ed arricchenti. L'ultima domanda è stata importante per l'emersione delle emozioni nel qui ed ora. L'intervista è stata registrata con il consenso dei partecipanti.

A partire dallo studio di prospettive teoriche critiche e fenomenologiche, seguito dalla rilevazione desk di dati inerenti l'oggetto di ricerca è stato possibile elaborare un costrutto di Diversity basato su ciò che è stato affermato dai

partecipanti durante l'intervista e che approfondiremo nel corso dell'ultimo capitolo.

3.2.1 Il "campione"

Il campione, che coincide con la popolazione, è composto dal referente istituzionale dell'UNAR che conduce in Italia oggi una campagna di Diversity Management dedicato al mondo LGBT, aziende italiane che includono l'orientamento sessuale nei codici etici e che conducono campagne di mercato gayfriendly, aziende che portano avanti una politica di Diversity Management e bed and breakfast del settore turismo gayfriendly. Sono state svolte presso la sede centrale di Roma undici interviste ai dirigenti di Diversity, aventi lo stesso ruolo e le stesse funzioni. Ciò ha reso il campione omogeneo. Le aziende nello specifico sono Enel, Italo, Parks liberi e Uguali, Coming Out, Telecom, Eataly.

3.3 La Grounded Theory

La parola *grounded* è difficile da tradurre (Tarozzi, 2008)¹²³ ma si può intendere come teoria "dal basso", generata dai partecipanti in quanto le persone coinvolte nella ricerca sono parte integrante del processo di costruzione di senso. Si tratta di un'analisi radicata; una "teoria emergente" (Bailey, 1982)¹²⁴ elaborata da Glaser e Strauss (1967)¹²⁵ vicina alla realtà piuttosto che a speculazioni teoriche. Con questo metodo vengono costruite categorie analitiche a partire dai dati, descrivendo ciò che accade e rispettando il fenomeno.

La Grounded Theory è definibile come una specifica metodologia avente come scopo la costruzione di una teoria sui dati (Corbin & Strauss, 2008)¹²⁶ attraverso

¹²³ Tarozzi, M. (2008). *Cos'è la Grounded Theory*. Carocci, Roma

¹²⁴ Bailey, K. (1982). *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.

¹²⁵ Glaser, BG; Strauss (1967). *A. Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press, 1967

¹²⁶ Corbin J.; Strauss Anselm L: (2008). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory*

una interpretazione di come gli avvenimenti hanno senso partire dai dati fenomenologici.

Tale forma di ricerca qualitativa si basa sul principio della confutazione cioè attraverso la ricerca attiva di casi che possono non confermare l'ipotesi (Kirk e Miller, 1986)¹²⁷ ma anche sulla comparazione continua attraverso la formulazione e la verifica di piccole ipotesi provvisorie in un percorso induttivo (Silverman, 2002)¹²⁸.

Non va escluso anche l'uso di quantificazioni in quanto non sono "pro" o "contro" la ricerca qualitativa, ma dipende dall'uso che se ne fa.

Le caratteristiche principali della Grounded Theory sono la *contingenza*, per cui una ricerca ha qualità se viene valutata come applicabile e coerente rispetto al contesto specifico in cui si svolge; la *situatività* per cui la qualità dello studio va valutata sempre rispetto all'ambito in cui si svolge e la *riflessività*, che implica la consapevolezza da parte del ricercatore di non essere neutrale sia dal punto di vista teorico che da quello metodologico e che le sue conclusioni sono sempre in qualche modo condizionate dai suoi schemi impliciti e modelli di riferimento.

Vanno fatte inoltre tre premesse epistemologiche con tre diversi percorsi teorico-metodologici: il primo è il paradigma sociologico quantitativo della Grounded Theory classica segnato dal realismo e oggettivismo positivista e governato dall'idea della scoperta di una teoria in cui metodi e procedure vengono formalizzate attraverso l'utilizzo di metodi statistici e quantitativi. Lo studioso principale di questo orientamento è Glaser studente della Columbia University e allievo di Paul Lazarsfeld.

Altro filone è il pragmatismo della Scuola di Chicago ed i lavori di Anselm Strauss. Nella Chicago University, di tradizione pragmatista, si sviluppano i concetti di interazionismo simbolico e ricerca sul campo, con un'attenzione ai significati e alle azioni e schemi flessibili. In questo senso la Grounded Theory è definibile come *un metodo generale di analisi comparativa (...) e un insieme di*

Procedures and Techniques.. 3rd edition. Sage,

¹²⁷ Kirk, J. e Miller, M., (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research* Sage.

¹²⁸ Silverman (2002). *Qualitative research: meanings or practices?* Sage

procedure capaci di generare [sistematicamente] una teoria fondata sui dati.
(Glaser & Strauss, 1967)¹²⁹.

Infine a segnare lo sviluppo della teoria Grounded è l'interazionismo simbolico in cui la principale cornice teorica di riferimento fa riferimento a Blumer. Qui l'attenzione al processo è totale: si individua il processo sociale di base sotteso ai fenomeni elaborando una teoria generale (formale) e integrando varie teorie locali (sostantive), legate a contesti specifici. Solitamente la dimensione processuale viene scarsamente compresa attraverso il linguaggio delle variabili e della statistica scovre dell'attenzione necessaria per un discorso metodologico complesso, ma per analizzare oggetti sociali complessi invece “occorre un'attività di interpretazione e di concettualizzazione che non può essere affidata (o non può essere affidata solamente) agli strumenti di misurazione convenzionali, ma richiede inevitabilmente l'intervento del ricercatore e delle sue capacità e risorse interpretative” (Cicognani, 2002,17)¹³⁰.

Nella prospettiva grounded non viene effettuata dunque una semplice descrizione del fenomeno studiato, ma si compie una formulazione di proposizioni teoriche ad un livello di sempre maggiore astrazione. In pratica il dato empirico non è semplicemente descritto ma “concettualizzato” e bisogna immergersi nel contesto che si studia effettuando un'analisi densa ed approfondita, comprendendo quanto accade spiegando con termini simili a quelli degli attori sociali che attraversano e definiscono quegli stessi contesti. E' necessario inoltre sviluppare schemi teorici flessibili in grado di generare ipotesi per studi successivi, con una analisi adeguata ai contesti ed in grado di potere essere utilizzata (e valutata) nei medesimi setting. La teoria, in questo senso è un processo continuo e non un “prodotto finito” dunque una teoria emergente aderente ed adeguata ai dati, rilevante per l'area di indagine a cui è inerente e che, proprio per il suo carattere dinamico e processuale, permette anche che si possano modificare, sostituire o aggiungere nuove categorie di analisi (Charmaz, 2006)¹³¹.

¹²⁹ Glaser BG, Strauss A. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press,

¹³⁰ Cicognani, E. (2002). *Psicologia sociale e ricerca qualitativa*. Carocci: Roma

¹³¹ Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a Practice Guide through Qualitative Analysis*. Sage: London.

Importante anche lo sviluppo costruttivista della Grounded theory, portato avanti da Charmaz, che implica la costruzione reciproca di senso tra ricercatore e soggetti, in cui il ricercatore è parte integrante del contesto. I dati non sono raccolti ma prodotti, non sono fatti ma significati attribuiti dai soggetti agli accadimenti.

In questa accezione costruttivista la Grounded Theory è di “*un approccio sistematico, induttivo e comparativo per condurre ricerche allo scopo di costruire una teoria (o “conceptual frameworks” (Charmaz, 2006)¹³² e Grounded costituisce “un termine-ombrello che ricomprende svariati e differenti varianti, accenti e direzioni oltre a modi di pensare ai dati. Quindi una costellazione di metodi” (Charmaz, 2009)¹³³*

Altro importante sviluppo è quello poststrutturalista che fa riferimento a Clarke e Foucault, in cui viene espressa la voce dei marginalizzati e degli esclusi e vengono create delle mappe (situazionali/arene sociali e mappe posizionali) che mettono insieme le preconoscenze del ricercatore e il prodotto della ricerca empirica.

La Grounded Theory viene usata nello specifico quando si desidera indagare un tema al fine di far emergere i processi sottostanti alle affermazioni dei partecipanti o ai fenomeni osservati, esplorando processi sociali o fenomeni producendo concettualizzazioni. Oggi è una metodologia induttiva che può essere utilizzata sia con dati qualitativi e quantitativi, all’interno di un insieme di procedure di ricerca che favorisce la nascita di categorie concettuali. Questi concetti/categorie sono legate a una spiegazione teorica delle azioni che fanno riferimento sempre ai temi di maggiore rilevanza per i partecipanti stessi.

Il ricercatore grounded prova a sospendere i preconcetti, anche quelli presenti nel suo impianto teorico, prova a rimanere “aperto” e si fida dell’emergere di concetti dai dati, evitando interpretazioni descrittive a favore delle concettualizzazioni astratte applicando il confronto costante favorente la scoperta di modelli stabili nei dati con l’emersione di concetti. Nella forma più comune i dati qualitativi e quantitativi emergono attraverso interviste unite all’osservazione partecipante

¹³²Charmaz, Z.(2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage: London

¹³³Charmaz, K. & Bryant, A. (2009). Grounded Theory. *International Encyclopedia of Education*. 3rd ed. 406-412.

(Glaser e Strauss. 1967; Strauss e Corbin 1990)¹³⁴ e l'obiettivo finale è, come dicevamo, quello di garantire una buona teoria come il risultato.

L'analisi induttiva caratterizzante la Grounded theory si avvale inoltre della procedura di codifica per categorie e sottocategorie che permette l'individuazione di particolari proprietà e specifiche dimensioni: attraverso la procedura di codifica vengono create categorie costruite dall'osservatore che tendono a costituire delle spiegazioni, interpretazioni, concettualizzazioni e non mere descrizioni e categorie derivate dal linguaggio specifico scaturite dall'interazione dei partecipanti alle interviste, che costituiscono "etichette in uso" di accadimenti, processi e azioni.

Il processo di emersione di conoscenze nuove relative ai fenomeni si pone come molto complesso e può essere realizzato solo con l'immersione, empatica, dello studioso nel contesto in esame: egli non deve essere distaccato, ma coinvolto nelle interrelazioni che gli attori, deve mettere in atto un'analisi approfondita, un continuo tentativo di comprensione del contesto con termini vicini a quelli delle persone che vivono ed operano nel loro ambiente.

Queste azioni sono indispensabili perché per comprendere l'agire e le interazioni in un contesto sociale determinato occorre coglierne sia la motivazione personale del soggetto che ne è autore, sia l'orientamento datogli in base all'atteggiamento delle altre persone.

La codifica è la parte dell'analisi che si occupa di identificare, denominare, classificare e descrivere i fenomeni presenti nel testo, parola per parola, riga per riga, accadimento per accadimento. Viene effettuata inoltre una concettualizzazione dei dati a livello più astratto, mettendo a punto le categorie e collegando le categorie in relazioni e gerarchie con l'obiettivo anche di individuare la *core category*, cioè la categoria centrale che rappresenta il concetto organizzatore individuato induttivamente.

I teorici grounded non pongono attenzione principale alle conseguenze del fenomeno stesso ma leggono piuttosto la processualità del fenomeno osservato prestando attenzione alle azioni e ai processi così come alle parole, delineando contesti, scene e situazioni con estrema attenzione. I dati vengono arricchiti da note osservative, simili a delle pagine di diario in cui si annota chi ha fatto cosa, quando è accaduto, perché è accaduto (se è possibile scoprirne le ragioni), e come

¹³⁴ Strauss, A. ;Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park, CA: Sage Publications

è accaduto identificando le condizioni per mezzo delle quali azioni, intenzioni e processi specifici emergono o mutano. Si cercano infine modalità interpretative di questi dati centrando l'attenzione su parole o frasi specifiche ai quali i partecipanti attribuiscono particolare significato.

“Scovando” il dato per scontato e quindi le convinzioni nascoste dei vari partecipanti, emerge come esse si rivelano nel corso delle azioni e come le influenzano. (Mantovani G. e Spagnolli A., 2003)¹³⁵

3.3.1 *La Computer Assisted Qualitative Analysis: Atlas.ti*

L'elaborazione dei dati è avvenuta attraverso l'ausilio del software per l'analisi testuale Atlas.ti versione 5 (Scolari-Sage). Questo programma è stato creato esplicitamente per consentire un'analisi ispirata alle indicazioni della Grounded Theory.

Atlas t.I supporta principalmente le attività di archiviazione, organizzazione, recupero di grande mole di dati in formato testo e fornisce operazioni più sofisticate di classificazione e categorizzazione, etichettamento e codifica dei vari frammenti del testo stesso. Il software offre inoltre applicazioni più complesse per l'analisi dei dati testuali: esso permette in primo luogo di considerare sei diversi livelli di analisi all'interno di una cosiddetta Unità Ermeneutica (HU): i documenti primari (*primary documents*), i testi sui quali è stata effettuata l'analisi; le citazioni (*quotations*), frammenti e porzioni di testo considerate particolarmente rappresentative dal ricercatore; i codici (*codes*), la cui funzione è quella di “etichettare” ed inventariare, concettualizzandole, le posizioni dei partecipanti e le interazioni; le annotazioni (*memos*): emerse durante l'analisi, note prese sul campo dall'osservazione partecipata; le famiglie (*families*) che raggruppano ad un livello di astrazione superiore citazioni, codici ed annotazioni ed infine le reti semantiche (*networks*) che permettono di creare diagrammi concettuali e di rendere graficamente i legami tra quotations, codes, memos e families.

Altra funzione di Atlas.ti si esplica sul piano della presentazione dei risultati: esso infatti permette di valutare i “pesi” cioè le frequenze dei codici emersi (con la

¹³⁵ Mantovani, G. ;Spagnolli, A. (2003). *Metodi qualitativi in psicologia* : Il Mulino: Bologna

possibilità di associare ai codici i frammenti di testo che li rappresentano) e di ricorrere a reti semantiche. In quest'ultimo caso, l'applicazione permette di rappresentare graficamente i temi emersi durante le interviste con la possibilità di collegarli tra loro attraverso relazioni logiche di implicazione, di associazione, di appartenenza, di causa e di contraddizione. La rete semantica permette inoltre di rendere immediatamente leggibili i risultati e di fornirne un senso complessivo.

I principi su cui si fonda il software possono essere riassunti sotto l'etichetta *VISE*, acronimo che sta per *Visualization, Integration, Serendipity e Exploration*.

Per Visualizzazione (*Visualization*) si intende la possibilità di visualizzazione delle proprietà delle relazioni complesse tra gli oggetti che si accumulano durante il processo di stimolazione del significato e la strutturazione dei dati analizzati. Grazie all'Integrazione (*Integration*) non si perde la visione di insieme mentre si lavora sui dettagli: l'unità ermeneutica è il "contenitore" che integra tutti gli altri elementi della ricerca. Attraverso la Serendipità (*Serendipity*) si può scoprire qualcosa senza averla cercata e sviluppare e favorire un approccio intuitivo ai dati. Infine attraverso l'Esplorazione (*Exploration*) è possibile utilizzare un approccio orientato alla scoperta e all'esplorazione dei dati.

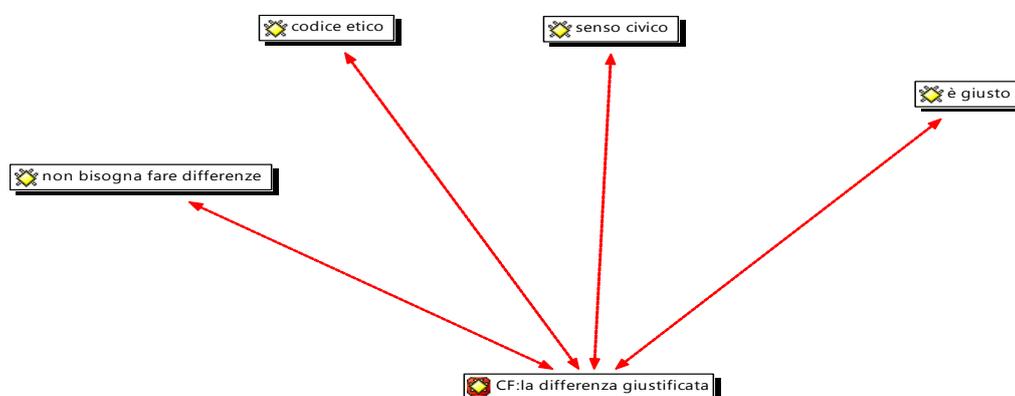
I principali apporti forniti dall'analisi dei dati testuali di tipo processuale sono quindi le potenzialità descrittivo-esplorative: l'ispezionabilità della base dei dati; la possibilità di esplicitare le procedure e la possibilità di integrazione effettiva dei dati testuali con variabili categoriali.

Cap. 4 – Analisi e Discussione dei risultati : il Diversity Management in una prospettiva relazionale

4.1 La valorizzazione delle differenze sessuali

Dalle interviste effettuate emerge che “la diversità non esiste” o “non dovrebbe esistere”. Per questa ragione non vengono fatte differenze e si tende pertanto ad omologare l’orientamento sessuale all’eterosessualità in una sorta di rivendicazione di una normalità omosessuale.

Le aziende che vivono in un regime di solidarietà hanno codici etici e documenti sui diritti umani in cui l’assunto fondamentale è che è sbagliato fare delle differenze con le persone che lavorano all’interno della stessa organizzazione. Si segue dunque la strada delle pari opportunità effettuando una scelta universalistica percepita come giusta e civile, politicamente corretta. Giustificando la differenza si fa la scelta più etica e responsabile. La differenza fittizia, quella commerciale, è resa giusta dalla retorica dominante della diversità come positiva mentre la differenza che non serve ai fini della produzione viene intesa come devianza. Per queste ragioni abbiamo definito *giustificata* questa differenza.

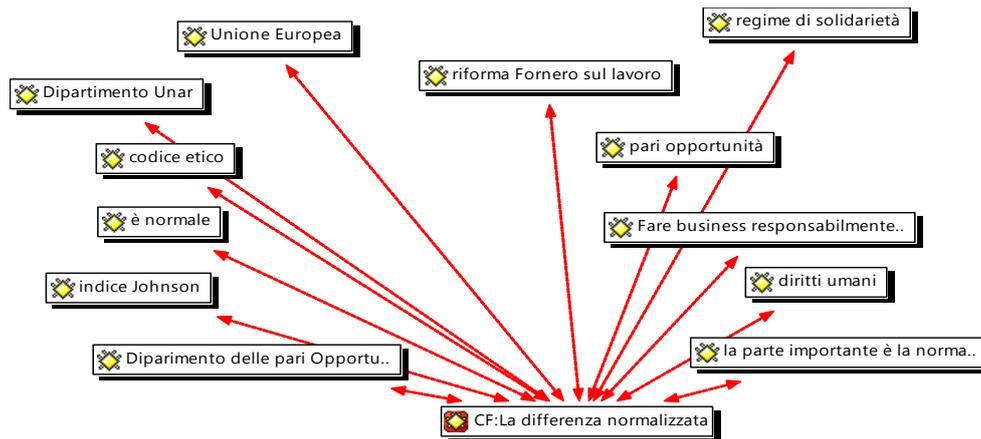


Le spinte all'attuazione di tali politiche etiche provengono dall'Unione Europea e nel contesto nazionale dal Dipartimento Unar (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) che rimanda al Dipartimento delle Pari Opportunità.

In alcune aziende molto recentemente (giugno 2013) la parola *Diversity* è stata istituzionalizzata in un comitato internazionale bilaterale con le parti sociali sul tema proprio dell'Equal Opportunity and Diversity. Sono stati costituiti infatti documenti in cui vengono esplicitati gli aspetti economici giuridici e previdenziali (materiale non ancora pubblicato).

Occuparsi di differenza diventa così un aspetto normativo, per questo la parte importante è creare un corpus di leggi all'interno del posto di lavoro (Normativa legge 104 1992) modificando le regole interne e rendendole uguali a quelle delle persone eterosessuali. Ad esempio offrendo permessi retribuiti alle coppie che si sposano ed equiparandoli alla licenza matrimoniale (basta che siano conviventi) si aiuta le coppie LGBT ad equiparare i trattamenti economici di welfare e di benefit per comprendere tutte le coppie e tutte le famiglie, anche quelle che oggi non sono riconosciute dalla legge italiana. I benefit rappresentano una parte della retribuzione dello stipendio, un benefit esteso alla moglie legittima di un dipendente fa parte della retribuzione standard ma per un dipendente che vive a casa con un compagno dello stesso genere questo benefit non viene esteso. Questo non viene ritenuto giusto dai Diversity Manager perché non è un trattamento uguale a quello riservato alle persone eterosessuali.

Di fatto questa prospettiva costituisce un punto di vista essenzialista e universalista in cui si vuole assimilare tutto all'orientamento eterosessuale, in cui avviene la "normativizzazione" e dunque la "normalizzazione" come dicevamo in precedenza. In questo caso la differenza viene appunto *normalizzata*.



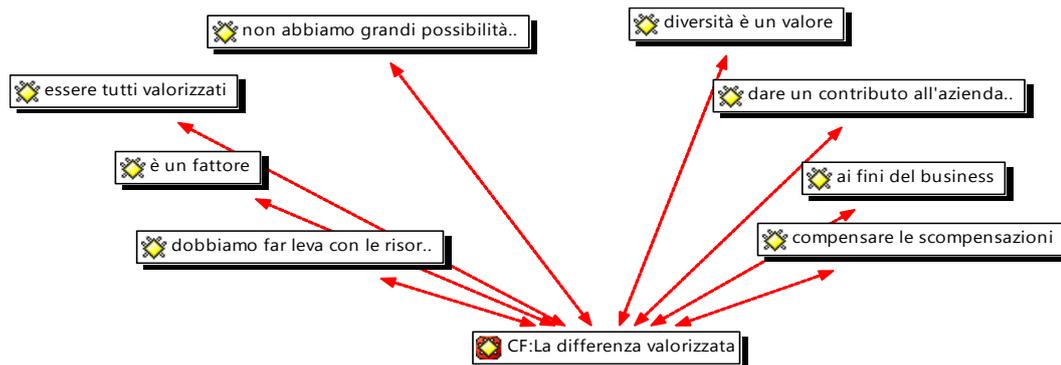
Ma la diversità oltre ad essere una cosa giusta e normale, è anche un valore aggiunto per l'azienda: avere sviluppato un programma di inclusione non rende un'azienda solo più socialmente responsabile, la rende anche più produttiva, più competitiva, più capace di attrarre talento e più capace a trattenere talento. Non basta fare il bene seguendo un pensiero etico, si fa anche il bene per il business.

In un periodo di crisi economica, le aziende sono costrette a far leva con le risorse interne riducendo i costi che è anche un altro *driver* importante. Nella logica dello sfruttamento delle risorse diventa fondamentale tutto il lavoro sulla motivazione e *engagement* dei lavoratori. Il welfare aziendale serve a far star bene un lavoratore all'interno dell'azienda e i gruppi di lavoro misti producono ovviamente più idee e innovazione, come dimostrato dalla letteratura. Se le persone si sentono libere riescono maggiormente a dare un contributo all'azienda in cui lavorano. Un dato dimostrato è che le persone soddisfatte e motivate lavorano meglio e si impegnano di più. Si lavora pertanto per creare un ambiente rispettoso ed inclusivo dove ogni collaboratore può dare il meglio di sé e può esprimere il suo talento senza sentirsi discriminato, sentendosi valorizzato per il valore che porta all'azienda indipendentemente da quelle caratteristiche che possono essere sommariamente ricondotte alle differenze dalla cultura dominante.

Le risorse umane vengono considerate dagli intervistati le più grandi ricchezze di ogni impresa, di ogni datore di lavoro, e non permettere a tutte le risorse umane di esprimere il proprio talento e contribuire al successo dell'azienda in piena libertà, vivendo una vita autentica, significherebbe venire meno al compito di ogni azienda di creare valore. Le motivazioni da parte del management sono forti

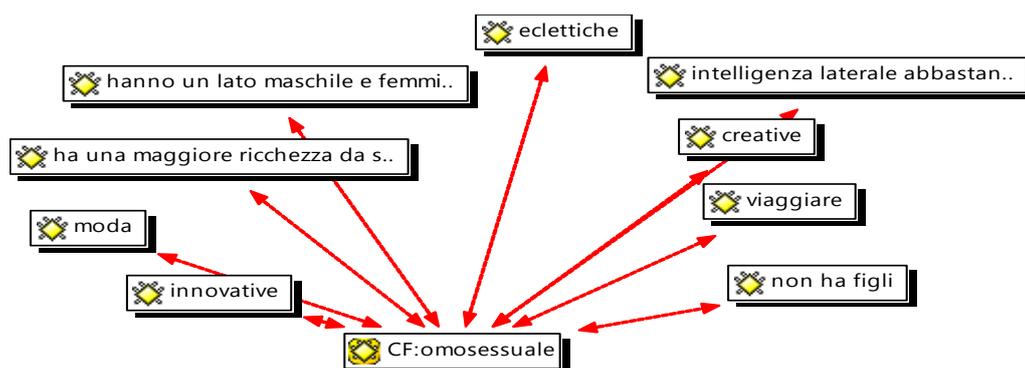
dunque se le persone si sentono ascoltate apprezzate e valorizzate all'interno del gruppo di lavoro in quanto ci sono dei ritorni sia dal punto di vista aziendale che personale.

La differenza dunque viene *valorizzata* con l'obiettivo di essere finanziarizzata cioè di essere trasformata in valore economico.



La valorizzazione comporta anche la *specializzazione*, in cui è fondamentale occuparsi di “qualcosa”, a prescindere dal target specifico. In un mondo che ormai soddisfa tutti i bisogni possibili, bisogna assolutamente contare su una fetta di mercato e quindi anche la differenza sessuale si trasforma in un valore, una *skill*, una competenza e viene quantificata, in una concezione essenzialista e utilitaristica.

Dal punto di vista delle differenze sessuali esse vengono ridotte principalmente alla categoria omosessuali e vengono considerati poco gli altri orientamenti (lesbica, bisessuale). Nello specifico le persone omosessuali, di sesso maschile, soprattutto del personale interno all'azienda, vengono ritenute dagli intervistati persone creative, innovative, eclettiche e con “un'intelligenza laterale sviluppata”, con “un lato maschile e femminile abbastanza sviluppato”. I clienti omosessuali invece, vengono visti solo per il fatto che non hanno figli e hanno una maggiore ricchezza da spendere, da dedicare ai viaggi e alla moda.



Questa identità stereotipata è strumento di marketing del mercato gay e di fatto costituisce una “nicchia” di mercato pronta per essere lanciata. Diventa di fatto la *core business*, un target di mercato che risponde ad una domanda. Da qui hanno inizio le strategie aziendali gay-friendly, capillarmente diffuse ed organizzate attraverso l’indicizzazione presso piattaforme specializzate e l’implementazione di strategie di inclusione di collaboratori LGBT. Per valutare il livello di inclusività aziendale vengono utilizzati anche una serie di strumenti che applicano precisi strumenti di valutazione come il *GLBT Diversity Index* questionario online di settanta domande che esplora quattro aree di indagine: politiche di discriminazione, benefit e permessi, competenze organizzative e impegno verso l’esterno.

Inoltre è importante gestire la comunicazione interna perché le differenze sessuali sono temi sensibili per cui bisogna avere una strategia di comunicazione interna molto ben elaborata per aiutare tutte le persone eterosessuali ad adeguarsi e a capire il valore di questo percorso di cambiamento culturale. Dal punto di vista commerciale formare il proprio personale diventa fondamentale perché ciò che una persona apprende in un’azienda lo trasmette alla famiglia ai figli, agli amici: in questo contesto quindi le aziende sono quell’agente di cambiamento che si diffonde poi nella società. Vengono effettuati a tal proposito brevi corsi di formazione (anche di due giorni), dedicati alle risorse interne, a tutto il management delle risorse umane per far circolare questi temi tra i colleghi che gestiscono le persone e in questo modo fare educazione. Viene diffuso “a cascata” il messaggio a dirigenti di livello più basso. Le aziende agiscono quindi dal punto di vista della formazione e della sensibilizzazione sia a livello di Top Management sia a livello di Middle Management e soprattutto con quest’ultimo

perché è quello più vicino ai dipendenti.

Tutte questi provvedimenti favoriscono i target di marketing, viene effettuata così un *business case* sulla Diversity, per evidenziare come la gestione delle diversità porti beneficio al business, individuando nel dettaglio e quindi analizzando per bene quali azioni mettere in campo. Nel ambito del marketing avere una composizione di diversità all'interno di persone che si occupano di questi aspetti delle differenze sessuali sicuramente le rende più abili nel capire le esigenze dell'esterno proprio perché ad un'azienda serve approfondire questa analisi e capire come esattamente comporre i gruppi di lavoro. Azioni inerenti la Diversity funzionano accogliendo e comprendendo le modalità diverse di lavoro delle persone e favorendone il più possibile il lavoro stesso. In questo modo si aumenta la produttività e i benefici sono misurabili nel dettaglio.

Le aziende valorizzano le diversità esistenti tra le loro risorse umane attraverso una strategia di inclusione estraendo a pieno il potenziale, proprio per lo sviluppo dell'impresa stessa, servendosi di strumenti come le campagne pubblicitarie, intranet aziendali e blog interni sulla Diversity. Si ricavano informazioni attraverso piccoli focus group con persone che hanno già fatto outing all'interno dell'azienda per cercare di capire quali sono i bisogni e in queste occasioni vengono fatti dei “giochi sulla diversità”, organizzati cineforum con dibattiti a seguire, create e pensate nuove strategie di intervento formativo. I vantaggi di questi interventi sono numerosi: una persona che si sente ascoltata e riconosciuta e valorizzata per l'organizzazione porta dei benefici sia legati al raggiungimento degli obiettivi aziendali sia ad un miglioramento dell'immagine esterna. Inoltre ci sono altri importanti fattori di riscontro quali la diminuzione dei tassi di assenteismo, il contenimento dei costi legati al turn over e la possibilità di accedere ai talenti e trattenerli all'interno della propria azienda. L'inclusività migliora inoltre il clima aziendale e aumenta la motivazione del personale. Per massimizzare il profitto si collabora anche con persone eterosessuali: viene fatta formazione nelle scuole per raggiungere la *straight alliance*, l'alleanza con il mondo eterosessuale.

Le risorse esterne vanno valutate a partire dalle assunzioni, con un reclutamento accurato in cui si allarga il proprio bacino di utenza. Se le categorie svantaggiate vengono viste solitamente come una zavorra per l'azienda esse vanno “ribaltate” nella loro considerazione ed etichettate come bravi professionisti. Questo va

sponsorizzato all'esterno in modo tale che la comunità LGBT possa essere più vicina al mondo dell'azienda stessa rispetto ad altri *competitors*. Barilla dopo l'intervista alla Zanzara subì la pesante concorrenza di altre marche come Garofalo che si sono presentate subito dopo come gay-friendly. Recentemente Barilla si è iscritta a Parks passando da azienda dichiaratamente contro la famiglia omosessuale ad una azienda gayfriendly. Tutto ciò perché l'impatto aziendale esterno è' importantissimo, le aziende devono comunicare la loro inclusività nel loro normale percorso promozionale dei loro prodotti.

Lo stesso vale per il mondo del turismo legato ai Bed and Breakfast: laddove si categorizza come struttura gay-friendly ovviamente si allarga il proprio bacino di utenza. Definirsi gay-friendly determina un automatico avvicinamento di un diverso orientamento sessuale alla propria struttura. Sicuramente si ottiene un incremento di presenze LGBT perché dove queste persone ritengono di avere delle difficoltà all'interno di una struttura cosiddetta normale si avvicinano con maggiore fiducia alla struttura gay-friendly.

Molti B&B sono orientati prevalentemente verso mercati internazionali in quanto essi sono considerati mercati più pronti, più preparati ma anche più ricchi economicamente; chi lavora invece con il mercato domestico subisce la crisi.

Al mondo del turismo si intreccia anche l'intersezionalità, l'etnia con l'orientamento sessuale: entrambe le differenze devono essere misurate, valutate e utilizzate ai fini di business.

In tutto questa organizzazione sfugge però l'esperienza complessa delle persone, si rimane in silenzio ed invisibili rispetto all'esperienza reale e profonda delle persone LGBT sul posto di lavoro.

4.2 Il silenzio e l'invisibilità

Silenzio ed invisibilità, concetti evidenziati come critici nel capitolo precedente, si traducono nella pratica lavorativa in vari modi: in primo luogo, l'orientamento sessuale rimane in silenzio ed è poco visibile perché ci sono delle priorità quali il genere e l'etnia. La diversità di genere è quella maggiormente in evidenza, quella più politicamente corretta, su cui le aziende hanno maggiori strumenti per agire. La componente femminile è sempre stata minoritaria, anche per il tipo di

dislivello che c'era nel settore tecnico almeno fino agli anni novanta del sistema scolastico e per questo la differenza di genere continua oggi ad essere una priorità per le organizzazioni.

Fino alla rivoluzione dell'internazionalizzazione (in cui l'attenzione si è spostata alle differenze etniche) questa attenzione era direzionata esclusivamente alla differenza di genere. Oggi le aziende prevedono un sistema di welfare aziendale rivolto a donne che prevede un rimborso spese per asili nidi, scuole materne, scuola primaria e rimborsi relativi alle spese scolastiche dei figli (libri scolastici, campus estivi). Ma prevedono anche soggiorni all'estero, baby sitter, badanti ed assistenza a disabili rivolto a donne (e uomini) che hanno dei figli o genitori anziani che non hanno la possibilità lavorando otto ore al giorno di seguire e dare loro attenzioni adeguate. Queste misure riguardano le donne ma anche gli uomini, in pratica la coppia genitoriale. Specifico per le donne in gravidanza invece è un programma di *counseling* che prevede un colloquio iniziale con la neomamma per accompagnarla nella maternità e su come gestire il lavoro nel modo migliore ed eventualmente pensare ad una *job profession*. Presso Italo, ad esempio, le professionalità che lavorano a bordo treno nel momento in cui si esplicita la dolce attesa non possono più lavorarvi quindi vengono collocate in stazione o in altre attività lavorative. Quindi viene accompagnata la donna al congedo parentale e successivamente al rientro dell'attività lavorativa, per non effettuare un distacco netto ma graduale. Non un rientro a piena funzione nell'attività lavorativa dopo che magari non si è seguita per diversi mesi, ma lento e a piccoli passaggi. Esistono inoltre bonus maternità al personale operativo in cui vengono rimborsate alcune visite tra cui esami diagnostici di laboratorio o di parto cesareo. Sono inclusi anche programmi di nutrizione per uno stile di vita sana per la mamma e per il bambino e una carta pediatrica che viene utilizzata in caso di emergenza. E' prevista anche una consulenza telefonica o visite a domicilio di un pediatra. Per l'aggiornamento delle competenze sono stati creati corsi di formazione, piattaforme e-learning di sviluppo professionale interattivo che possono essere utilizzati sia sul posto di lavoro sia comodamente da casa per una mamma in maternità che deve effettuare dei corsi di formazione obbligatori. Altra strategia in uso è la programmazione del lavoro e la flessibilità oraria mentre in fase di preparazione ci sono la banca ore e il telelavoro rivolto esclusivamente al personale di staff in cui vi è un numero di ore in più oltre al normale orario di

lavoro. Esso funziona come un libretto di risparmio: nel corso dell'anno il lavoratore può attingere dal conto ore.

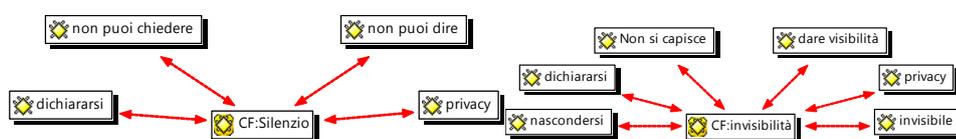
E' chiaro che si evince lo sfruttamento della risorsa umana anche qui perché si fa in modo che una persona quindi possa lavorare sempre, in ogni occasione, anche quando è a casa perché non può recarsi al lavoro.

Altra differenza prioritaria è l'etnia e le nazionalità. Vi è stata un'evoluzione negli ultimi anni, da centri nazionali molte aziende sono passate molto rapidamente nel giro di quasi dieci anni a diventare multinazionali presenti in molti Paesi, non soltanto in Europa ma anche in America Latina e in Russia entrando in contatto con culture, lingue, mondi molto diversi. Lavorando con clientela di tutto il mondo anche lo staff interno viene formato da persone di varie etnie; questo si può riscontrare soprattutto nell'ambito del turismo, ma anche nelle altre aziende che si sono espanse nel globo con l'internazionalizzazione. Oltre il genere ed etnia, vi sono altre differenze quali la disabilità e l'orientamento religioso, ma per quanto riguarda l'orientamento sessuale se ne parla oggettivamente poco. Ciò si può riscontrare facilmente dal campione preso in esame talmente ridotto da coincidere con la popolazione e anche dal fatto che, come anticipato precedentemente, quando si parla di LGBT più che altro si fa riferimento alla categoria omosessuali. Vengono menzionate raramente le categorie "transessuali" e "transgender" e quasi mai le "lesbiche". Mai invece i bisessuali. Ciò perché non vengono visti nella loro esperienza, vi è una scarsa conoscenza dell'ambito LGBT se non come merce da produrre.

L'orientamento sessuale rimane ancora nascosto dunque perché ci sono altre priorità di mercato, ma non solo per questo. Secondo gli intervistati è invisibile anche *in sé* perché il fenomeno non si comprende, non è chiaro ad un primo sguardo. Il genere è costituito da due categorie ben precise: maschio e femmina, l'età è un numero, l'etnia si può conoscere dal luogo di nascita. L'orientamento sessuale invece è una diversità invisibile anche perché quando si parla con una persona non si può mai supporre che sia una persona omosessuale, eterosessuale o bisessuale. Inoltre, la differenza sessuale non si esplicita anche perché viene ritenuta una faccenda "delicata" perché non si può chiedere, in quanto potrebbe violare la privacy di una persona. Bisogna trattare l'argomento con delicatezza perché è una differenza generalmente stigmatizzata e si potrebbe urtare la sensibilità della persona.

Si incontrano le resistenze da parte della società, le resistenze ideologiche e la resistenza a parlarne liberamente, vi è difficoltà ad essere accettata dall'esterno sebbene sembra ci sia molta liberalizzazione su questi temi. Il cambiamento culturale ha facilitato sicuramente l'espressione del fenomeno ma esistono nella nostra società ancora tante persone che hanno difficoltà ad accogliere un orientamento sessuale diverso dalla norma e le normative esistenti e gli innumerevoli episodi di cronaca violenti lo testimoniano. "L'Italia sconfigge anche i leoni, perché spacca gli ideali e nel tempo non cambia niente" dicono gli intervistati. Nell'ambiente gay non si può ancora pensare ad attività trasversali, soprattutto in Italia non si respira un clima sereno, la gente non si trova affatto a proprio agio. Da parte degli intervistati è stata elaborata una riflessione sulla cultura dominante italiana, se ne riconosce un livello molto basso in termini di apertura e consapevolezza. In Spagna, in Francia, in Germania, e in altri Paesi Europei secondo loro la gestione delle differenze sessuali in azienda funziona in modo migliore.

Sembra che lo stereotipo prodotto dalle organizzazioni costituisca l'unico modo per accedere alla visibilità: l'unica politica gay-friendly esistente e l'unica differenza visibile è quella legata al profitto, quella più commerciale perché è la più vendibile. Infatti essere gay-friendly conviene, ci sono dei vantaggi evidenti nell'occuparsi di diversità: le persone intervistate concordano che fare Diversity aumenti la produzione, allargando anche il bacino di utenza a cui rivolgersi. Anche se a volte fare Diversity va a discapito del profitto, in genere la diversità porta beneficio alle aziende, le differenze sessuali sono *skills* che servono all'azienda ed elementi da selezionare. Ma in questo modo, anche se apparentemente la politica gay-friendly sembra essere inclusiva in realtà appiattisce la differenza perché la trasforma in qualcosa di oggettivo da uniformare e da controllare. Il processo è quello della normalizzazione o del rifiuto generando, di fatto e sempre più, silenzio ed invisibilità.



In un percorso di valorizzazione delle differenze che fa riferimento alla logica essenzialista e produttivista non c'è spazio per la relazione e la differenza viene giustificata, normalizzata e valorizzata ma non viene incontrata negli aspetti non eticamente corretti o che si discostano dalla norma e inutili per il mercato. Rimane invisibile ed indicibile negli aspetti emotivi e profondi. La logica produttivistica tende dunque a non avere attenzioni ad altri aspetti e la *mission* diventa quella di incasellare le persone, avere il potere di decidere cosa fargli produrre, con quali mezzi, dove, quando e in che quantità. Le persone vengono asserviti alla logica della produzione, totalizzati e considerate macchine dell'ingranaggio.

Tutto ciò avviene con la complicità del mondo culturale, anche accademico che non ne parla in modo adeguato contribuendo al silenzio. L'economia è strettamente intrecciata alla politica e la cultura, con i silenzi istituzionali è strumento di promozione di tale intreccio. Oggi sembra che tutto sia permeato dall'ideologia neocapitalistica e così accade che alla svalorizzazione del mondo umano corrisponde una valorizzazione del mondo delle cose. Nella monetizzazione dei rapporti la differenza viene vista soltanto come una risorsa per accumulare denaro.

Per vendere bisogna pensare non ad una persona ma ad un consumatore e della funzione che svolge, di come consuma. Quindi deve essere prevedibile e controllabile, normalizzato e disumanizzato. Tutto ciò che non serve, che dà problemi, che ostacola la produzione stessa viene eliminato dall'attenzione e non viene visto. Anche le disabilità non vengono inserite all'interno del circuito del mercato e per questo discriminate.

In questo processo vi è discriminazione che ha un ruolo attivo in quanto le persone vengono selezionate per essere utilizzate ma se non venissero selezionati, sarebbero del tutto inutili.

Vi è discriminazione nel momento in cui le persone vengono ridotte a parti invece che considerate un tutto e vi è discriminazione se malgrado l'apparente accoglienza la diversità non esiste e le differenze non vengono riconosciute nelle loro componenti emotive e nei loro vissuti.

Questa cittadinanza tra soggetti regolati da rapporti "neutri", cioè non connotati

affettivamente (Tarozzi, 2005)¹³⁶ genera una forma molto avanzata di alienazione dal lavoro. Un'idea di relazione poco incline all'autenticità e molto patinata. Non conta il fatto che una persona sia nera, bianca, omosessuale, eterosessuale, transessuale, italiana o di un altro Paese, è importante che produca e che sia utile al sistema per guadagnare denaro.

Oltre alla questione politico finanziaria, c'è la situazione culturale-geografica: in Italia è presente un fortissimo pensiero cattolico in cui la sessualità viene demonizzata e per questo non viene discussa in modo approfondito, né ovviamente tutelata dalle discriminazioni. Da un punto di vista cattolico il pregiudizio più diffuso è che l'omosessualità ed altra forme di orientamento sessuale siano fondamentalmente delle devianze e nel peggiore dei casi perversioni, quindi nell'uno o nell'altro caso diventa ovviamente impossibile entrare in contatto con tale diversità. Per questo non solo non bisogna fare differenze, la diversità non deve neanche emergere.

Anche il sistema pedagogico ed educativo, anche quello specializzato nella formazione di fatto non accoglie la diversità. Il contesto in cui viviamo, a partire dalle teorie illuministiche, positiviste e dello sviluppo tecnologico, ha portato ad un concetto della formazione intesa come conoscenza per accumulazione, destinata principalmente alla produttività e alla prestazione; la formazione corre il rischio di avere come obiettivo quello dell'adeguamento al pensiero dominante (Di Maria, Venza, 2002)¹³⁷. Queste sono, come vedremo in seguito, le procedure formative attuate che di fatto, più che problematizzare, plasmano forme utili, controllate ed omologate.

Ipotizziamo quindi un deficit di empatia culturale, proprio in quanto manca il riconoscimento dell'altro. Questo sistema produttivistico non vede la differenza perché è privo di riconoscimento empatico. I dirigenti chiedono soltanto di vendere e la logica dell'utile blocca l'empatia. Le persone vengono oggettivate, nello stesso modo in cui i nazisti oggettivavano gli ebrei. La modalità relazionale che sta alla base è la stessa. Questo tipo di atteggiamento verso gli altri è quello

¹³⁶ Tarozzi M. (2005), *Cittadinanza interculturale. Esperienza educativa come agire politico*, La Nuova Italia: Firenze.

¹³⁷ Venza, G. Di Maria, F. (2002). Il gruppo di formazione. *Gruppi, Metodi e strumenti*. p. 171-211. Raffaello Cortina Editore: Milano

che Baron Cohen (2013)¹³⁸ definisce “crudeltà”, qualificando chi compie l’atto in questione come “malvagio”. Ma né “crudeltà” né “malvagio” possono essere considerati termini scientifici dotati di potere esplicativo: per questa ragione Baron-Cohen prova nel suo testo *La Scienza del Male* a ricondurre questi concetti a più solidi termini scientifici. Servendosi di questo concetto e di quello connesso di “erosione empatica”, Baron-Cohen teorizza la possibilità di ricondurre le azioni tradizionalmente definite “malvagie” ad un difetto empatico. La mancanza di empatia si individua nella tendenza a considerare gli altri soggetti con i quali si entra in relazione come semplici oggetti “inanimati” e, proprio attraverso questo processo di spersonalizzazione, diventa più facile manipolare e usare le altre persone come strumenti. Spesso il deficit dell’empatia inizia durante l’infanzia: la prolungata assenza di sintonia fra genitori e figli impone al bambino un costo enorme in termini emozionali. Quando un genitore non riesce mai a mostrare alcuna empatia con una particolare gamma di emozioni del bambino (gioia, pianto, bisogno di essere cullato) questi comincia a evitare di esprimerle, e forse anche di provarle. Nell’arco di tutta la vita, il prezzo da pagare per la mancanza di sintonia durante l’infanzia può essere molto alto. (Bowlby, 1982)¹³⁹.

Ciascuno di noi ogni giorno, poi, una volta cresciuto, agisce nel mondo, vi studia, vi lavora senza avere la percezione che questo è il contributo di ognuno alla costituzione di un mondo; la propria attività è spesso sentita in modo impersonale e del tutto separato dalla propria “vita privata”. Mentre invece è già lì che si costituisce molta parte dell’identità, e in modo particolare viene sviluppato un mondo, oltre che materiale e concreto, anche dotato di senso e significato.

Purtroppo vivendo l’*esserci* in una sorta di presenza-assenza, il “mondo pubblico” non è più capace di ricondurre al legame con gli altri, perché le persone vengono chiamate fuori dall’*esserci* e si sviluppa quindi un clima di mancato riconoscimento empatico.

La conseguenza principale è che se la diversità diventa instabile, soggettiva, senza controllo e inutile non è più una differenza e per questo non viene riconosciuta. Le aziende seguono la logica della produzione, in un pensiero *funzionale* non segnato dalla reciprocità. Il parossismo di questa condizione è espresso chiaramente da

¹³⁸ Baron-Cohen, S. (2012). *La scienza del male. L’empatia e le origini della crudeltà*. Raffaello Cortina Editore: Milano

¹³⁹ Bowlby, J. (1982). *Costruzione e rottura dei legami affettivi*. Raffaello Cortina Editore:Milano

Stanghellini (2006)¹⁴⁰, secondo cui la cristallizzazione in dimensioni funzionali fondamentaliste conduce alla chiusura narcisistica grave (schizofrenia o psicosi antisociale) o alla dimensione adesiva della psicosi maniaco – depressiva, che si conforma totalmente e acriticamente al senso comune. Questa dimensione, vissuta dall'organizzazione che vive in un Noi indifferenziato fusionale, funzionale e finzionale (“tutti qui esistiamo per produrre e siamo tutti uguali”) è onirica, quasi ipnotica, dalla quale è importante successivamente svegliarsi per non rimanere nell'immaginario, nel sogno ad occhi aperti.

I soggetti anche se non si faranno trasportare dal sogno collettivo, correranno il rischio della razionalizzazione, della separazione ragione/emozione e mente/corpo. Gli altri da Noi qualora venissero visti, non sono diversi, distinti, pur essendo simbolizzati, ma giocano ruoli funzionali specifici, come quello speculare, eccitante, soddisfacente e così via. L'esperienza è organizzata iconicamente in termini di stereotipi.

Questo atteggiamento di chiusura è stato riscontrato sia nella cultura eterosessuale sia in quella omosessuale in quanto la differenza seguendo esclusivamente le logiche di mercato perde il suo senso.

Dall'analisi delle interviste è stato possibile creare quattro categorie, rispetto alla culture aziendali: *eterofriendly*, *gayfriendly*, *etero* e *gay* dove non si accoglie l'altro se non principalmente per un interesse economico. Distinguiamo tra realtà *etero* che si dichiarano amichevoli nei confronti dei gay e realtà *gay* che si dichiarano amichevoli nei confronti degli etero, ma rimangono comunque principalmente realtà etero e gay. Esistono realtà solo etero e solo gay in cui gli altri orientamenti sessuali non sono bene accetti. Le aziende gay non accolgono la richiesta di incontro se essa proviene da un maschio eterosessuale. Le aziende etero sono quelle invece (e costituiscono la maggior parte delle aziende italiane) che non ha politiche di Diversity Management nei confronti dell'orientamento sessuale. Vi è una difficoltà nel mescolamento proprio a causa di questa difficoltà di incontrare la diversità. Ma di fatto l'orientamento sessuale o affettivo non costituisce un problema a meno che esso non dia problemi alla produzione. Come nel caso Barilla, che il target di mercato era costituita dalla famiglia classica fino a quando non si è successivamente trasformata in azienda gay-friendly diventando

¹⁴⁰ Stanghellini, G. (2006). *Psicopatologia del senso comune*. Raffaello Cortina Editore: Milano

socio Parks, a seguito della gaffe mediatica di Guido Barilla del 2011. In sostanza, le differenze seguono il denaro e la produzione e sono del tutto dipendenti dal sistema capitalistico.

<p><i>Gay Friendly</i></p> <p>Aziende etero accoglienti nei confronti degli omosessuali</p>	<p><i>Gay</i></p> <p>Aziende non accoglienti nei confronti degli eterosessuali</p>
<p><i>Etero</i></p> <p>Aziende non accoglienti nei confronti degli omosessuali</p>	<p><i>Eterofriendly</i></p> <p>Aziende gay accoglienti nei confronti degli eterosessuali</p>

In queste culture, che abbiamo *aziendali* e non *organizzative* perché seguono esclusivamente il profitto e non il gruppo di lavoro, è presente la logica del possesso, della fusione, nel Noi. La logica del possesso presente in questa dimensione è paragonabile all'attitudine del bambino ad apprendere, cioè a

prendere stabilmente dentro di sé ciò che l'adulto gli insegna. In questa fase quindi i soggetti sono in una condizione infantile di apprendimento, ma corrono il rischio di inglobare l'altro e di imitarlo (Napolitani, 1987)¹⁴¹. La relazione tra le persone è di tipo funzionale per questo avvengono fenomeni di tipizzazione e di comunicazione stereotipata.

Per esperire una modalità intersoggettiva della relazione, è necessario accedere ad un'altra modalità, dove domina il sentire come trasformazione di senso. A partire da questa modalità relazionale, che secondo Mitchell (2000)¹⁴² costituirebbe l'universo NOI funzionale, è necessario transitare al IO/NOI della relazione reciproca. Troviamo utile la fusionalità della prima modalità relazionale come lo è stato e lo è ancora per molti gruppi sociali per fare coesione e porsi come gruppo con un'identità forte. Ma ciò non può bastare, perché c'è il rischio di arenarsi in questa dimensione stereotipata in cui si diventa facilmente preda delle fauci fagocitanti del mercato economico.

Per queste ragioni da una coesistenza fusionale e fortemente condivisa, dove gli stati affettivi sono intrisi di *transpersonale* e i confini tra sé e l'altro sono evanescenti si potrebbe transitare all'esistenza intesa come possibilità, come grado di libertà, come capacità potenziale di passare dall'apprendimento e dal possesso dell'altro alla comprensione insieme all'altro.

A partire proprio da questi potenti esperienze emotive e fusionali che trascendono i limiti cognitivi tra sé e l'altro si deve rendere possibile l'esperienza del futuro (e non dell'eterno presente), della curiosità condivisa, che porta ad un progetto, individuale e gruppale.

Un discorso sul Diversity Management va fatto a nostro parere procedendo con empatia, prendendosi cura della relazione stessa, comprendendo le dinamiche interne alle organizzazioni ed immergendosi nelle realtà aziendale incontrando e vivendo le emozioni con l'altro.

4.3 Il riconoscimento delle emozioni

La prospettiva intersoggettiva presentata nel capitolo precedente viene utilizzata

¹⁴¹ Napolitani, D. (1987). *Individualità e gruppaltà*. Bollati-Boringhieri: Torino

¹⁴² Mitchell, S. (2000). *Il modello relazionale*. Raffaello Cortina Editore: Milano

sia per i rapporti terapeutici sia per quelli lavorativi, ed è utile per comprendere le dinamiche gruppali e culturali, in una prospettiva umanistica, antropologica, sociologica e filosofica. Da un punto di vista culturale, in un gruppo di lavoro presente in un'organizzazione, la matrice intersoggettiva illustra come i soggetti si coordinano spontaneamente tra loro in modo flessibile e come in modo creativamente adattivo le persone apprendono attraverso la relazione con gli altri. Dal punto di vista antropologico, gli esseri umani comunicano per imitazione, quella umana infatti è la specie animale più imitativa. L'uomo rappresenta in generale un "essere manchevole" sprovvisto di organi specializzati con cui adattarsi alla natura di un ambiente particolare. All'uomo non corrisponde un ambiente, un habitat particolare, per questo è costretto, da questa essenziale mancanza, ad aprirsi alla relazione, "maneggiando" il mondo esteriore, adoperandolo al fine di costruire un mondo che si confà alla sua sopravvivenza (Gehlen; 1983)¹⁴³. Entrare in relazione con gli altri, diversi da sé, è anche e allo stesso tempo un'appropriarsi di se stessi. Stanghellini propone una modalità relazionale che è quella della sintonizzazione sociale, cioè quella di una comprensione affettiva dell'altro che permette l'accesso immediato alla sua soggettività, favorendo un incontro intersoggettivo di reciproco riconoscimento. Sintonizzarsi con il sociale significa accedere ad una dimensione che permette al soggetto di sentirsi membro di una comunità. Tali momenti di sintonizzazione possono contribuire alla costruzione di un clima favorevole allo sviluppo di una cultura grupale condivisa. Da un punto di vista sociologico e filosofico l'esperienza fondamentale è quella di sentirsi parte di un mondo comune, "di un mondo dove gli altri sono esseri umani come me ed insieme cresciamo, passando da un presente ad un futuro costruito collettivamente. Esso è la base costitutiva dell'intersoggettività" (Shutz, 1972)¹⁴⁴.

L'esperienza di appartenenza per l'autore rappresenta un sentimento *pre-riflessivo* che fa vivere il mondo come comune, tuttavia in ogni momento è possibile considerare tale stato profondo come problematizzabile e rivolgere lo sguardo ai singoli atti di comprensione dell'altro. L'esperienza dell'IO/NOI non è soltanto un

¹⁴³ Gehlen, A. (1983). *L'Uomo. La sua natura e il suo posto nel mondo*. Feltrinelli: Milano

¹⁴⁴ Schütz, A. (1972). *Fenomenologia del mondo sociale*. Editorial Paidós: Buenos Aires. 1972

esperimento cognitivo, razionale, ma un'esperienza intuitiva di appartenenza. La capacità di costituire e mantenere costante la propria dimensione sociale come esercizio spontaneo è data proprio dalla sintonizzazione sociale.

La sintonizzazione presuppone l'esistenza di una predisposizione sociale, poiché presuppone una fiducia basica nella sincerità dell'altro, (una sorta di “fiducia animale”) nella possibilità di condividere con l'altro uno degli innumerevoli mondi possibili.

Possiamo concepire tale tipo di sintonizzazione transpersonale che attraversa le soggettività, il Noi, in forma non riflessiva e assolutamente collettiva come basilare per l'essere umano, ma non ci si può fermare a questo per una comprensione dell'alterità e della diversità. La logica dell'avere, come appropriazione/espropriazione dell'altro non è soltanto di un incontro tra persone, “è un immediata saturazione reciproca di eccitamento creativo” (Napolitani, 1987)¹⁴⁵. Esso è lo “stato nascente” è infatti un'occasione di rinascita, un'immersione nel Noi. In questo momento vi è la possibilità di dipendere dall'altro di perdersi nell' “innamoramento” del proprio gruppo.

Qui avviene attraverso il riconoscimento empatico un passaggio molto importante e delicato: se consideriamo la possibilità che questo momento del Noi che coinvolge un gruppo di persone, dove trovare anche sensazioni di angoscia, di smarrimento, la paura di innamorarsi e di affidarsi all'altro, il sentimento di avere bisogno di qualcosa, di attacco e di fuga e così via dicendo, e se diventa possibile vivere insieme questo momento, esserci in un gruppo di lavoro con questo clima, allora diventa altrettanto possibile “innamorarsi” del gruppo e passare ad una modalità nuova di stare insieme, più benefica per i singoli soggetti. Si può vivere in una dimensione di benessere. La fiducia nell'altro è il passaggio fondamentale al sociale e può avvenire soltanto se si riconosce il vissuto emotivo delle persone che lo condividono.

All'interno di questo passaggio, che caratterizza la cultura del Noi, il singolo si trova di fronte ad un bivio: diventare indipendente (isolato) oppure può scoprire la dipendenza dall'altro come valore.

Il valore di questo passaggio è enorme, in quanto esso può rappresentare un'occasione di sviluppo e un momento altamente formativo e trasformativo (e di

¹⁴⁵Napolitani, D. (1987). *Individualità e gruppaltà*. Bollati-Boringhieri: Torino

transito) ad un cultura delle differenze.

Date tali premesse, secondo noi riconoscere le differenze e fare un lavoro di Diversity Management significa orientarsi nel mondo per ri-conoscere l'altro, negoziando la propria identità attraverso il dialogo con gli altri. Ciò a partire dalla convinzione che la categoria centrale di identità non può che essere intesa in chiave intersoggettiva (Ferrara, 1999)¹⁴⁶, anche perché la categoria di autorealizzazione presuppone la nozione di riconoscimento in quanto un discorso sull'orientamento e sull'identità presuppone, fra le altre cose, di sapersi vedere con gli occhi di un altro o sapere assumere il ruolo di un altro. La relazione empatica viene a costituire la via per mezzo della quale il soggetto sperimenta l'esistenza di soggetti altri diversi da lui, ma facenti parte comunque del mondo circostante (Husserl, 1966)¹⁴⁷.

Si tratta dunque di un'esperienza del sentire, provare dentro o, meglio, soffrire dentro, ma anche e soprattutto sentire all'unisono, insieme. L'esperienza dell' IO/ NOI non è solo cognitiva ma anche emotiva. Secondo Edith Stein (1985)¹⁴⁸ nel concetto di empatia vi sono due aspetti centrali: quello percettivo-cognitivo che sta nel rendersi conto di come pensa, sente l'altro; e quello pratico-morale in cui si condivide cosa sente l'altro e quindi c'è solidarietà con l'altro. Dunque, non si percepisce solo una faccia o un'azione in presa diretta, ma si vive, cioè si segue, si immagina, si anticipa e si rifiuta il vissuto che essa manifesta. Si ha pertanto un'esperienza che assomiglia, ma non è identica a quella dell'altro e che quindi può generare risposte orientate verso se stessi o verso l'altro. E' importante rendersi conto di che cosa fa, sente e vuole l'altro e attraverso il riconoscimento è possibile negoziare la propria identità attraverso il dialogo con l'altro stesso. Concettualizzare il rapporto tra identità e alterità ma anche viverlo dal punto di vista emotivo non è più così una tensione conflittuale, di negazione e rifiuto, ma il riconoscimento dell'alterità nel suo essere coesistente all'identità. Il riconoscimento empatico è l'inizio del riconoscimento della differenza, a partire dalla consapevolezza che diversità e identità sono intrinsecamente legate nella loro formazione: innanzitutto perché la diversità stessa precede il processo di costruzione identitaria; in secondo luogo perché l'identità è fatta anche di diversità ed è continuamente costretta a negoziare con essa i suoi confini. In questa

¹⁴⁶ Ferrara, A. (1999). *Autenticità riflessiva*. Feltrinelli: Milano.

¹⁴⁷ E. Husserl (1966). *Logica formale e trascendentale*. Laterza: Roma

¹⁴⁸ Stein, E. (1985). *L'empatia*. Franco Angeli: Milano.

prospettiva l'identità non è più una costruzione compatta e immutabile, ma risulta il frutto di un processo continuo di contrattazione con l'altro. Negoziare la propria identità costituisce, di fatto, una sfida al mondo globalizzato (Meccariello, 2001)¹⁴⁹ nel quale l'altro, percepito come strano, straniero sul piano intimo, viene introiettato, assimilato, annullato nei sistemi identitari dominanti e mentre sul piano sociale è ridotto a merce in nome dell'inclusione universale sul piano politico è un nemico storicamente necessario alla costruzione delle identità dominante. Per questo diventa necessario riaffermare e ricostruire una cultura del riconoscimento, anche per neutralizzare la carica di ostilità che connota la figura del diverso: in questo senso un passo essenziale verso la cultura del riconoscimento diventa proprio l'esperire empatico, cioè la capacità di sentire l'altro e di rendersi conto di qualcosa o di qualcuno che esiste al di fuori di sé. La comprensione dell'altro, il trovarsi presso l'altro, rafforza la sensibilità nei confronti di chi viene percepito come diverso in un gioco relazionale che caratterizza proprio la negoziazione dell'identità. L'individuo si libera così dal suo carattere monadico per riemergere in una gruppaltà come soggetto di grado più elevato. Lo stesso può accadere agli altri e così, empatizzando, viene arricchito il *sentire* sociale. Tuttavia, l'essenza dell'empatia non significa soltanto una immedesimazione con l'altro, ma una disponibilità a lasciare all'altra persona la sua autonomia; pertanto l'autonomia soggettiva e quella dell'altro implicano, comunque, una contrattazione che non è necessariamente cognitiva ma si svolge soprattutto in modalità emotiva. Identità e alterità o identità e differenza diventano in questo modo non più coppie gerarchicamente definite e la coesistenza ne svuota il contenuto binario, dicotomico. Il divenire soggettivo s'incrocia con il divenire dell'altro, il proprio esistere e s'incrocia con l'essere dell'altro. Empaticamente si vive una relazione sempre più intersoggettiva in cui la diversità viene vissuta insieme.

Tutto ciò come abbiamo visto non è di semplice realizzazione soprattutto nel mondo contemporaneo in cui la prospettiva intersoggettiva è fin troppo spesso ostentata, soprattutto in un discorso dal sapore buonista sul dialogo e di incontro delle differenze. I tanti problemi e le tante contraddizioni in cui ci troviamo a vivere è come se creassero uno spazio in cui si fanno largo e si sviluppano una relatività e uno scetticismo capaci di mettere d'accordo i più con la semplice

¹⁴⁹ Meccariello, A. (2001). Qualcosa di consistente: l'altro e l'io. *Kainos*. 2.

affermazione per cui tutto “sarebbe relativo” e dunque per certi versi tollerabile, fino a quando la razionalità è in grado e capace di giustificare e accettare quella “strana” differenza. Ma il riconoscimento dell’altro non è realizzabile attraverso l’istituzione di regole per una buona convivenza, in cui ognuno una volta trovato deve solamente stare al suo posto e magari nella sua stessa diversità, né con un esperimento puramente cognitivo, ma bisogna puntare sull’istituzione di una comunità chiamata alla costituzione di un *mondo-per-noi*: mondo che si costituisce a partire dalla responsabile presa in carico della relazione con gli altri e dalla esperienza emotiva correlata. Il gruppo di ricercatori chiamato “Center for Building a Culture of Empathy and Compassion” in cui diversi scienziati offrono il loro contributo costituisce un buon esempio di questo impegno sociale.¹⁵⁰

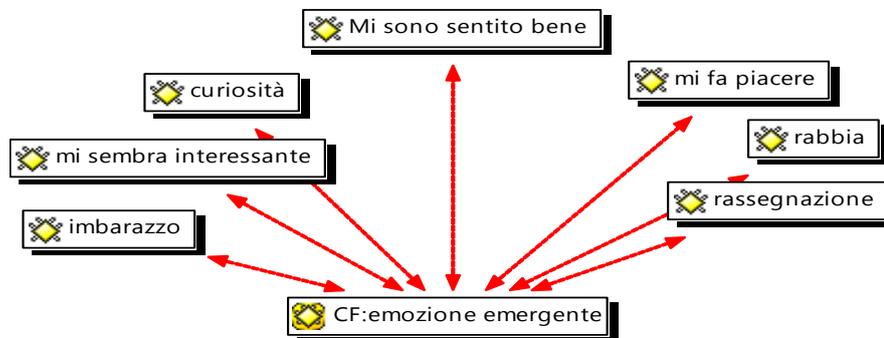
La diversità deve essere conosciuta e riconosciuta là dove essa si fa strumento di servizio al bene comune e capacità di realizzazione dell’incontro con l’altro, nella proposta di un modello in cui la soggettività trova nella relazione con l’altro e dunque nella prospettiva del IO/NOI una forma di realizzazione e costruzione: esempi di queste esperienze intersoggettive dovrebbero diventare l’incipit di un fare, di un agire comuni, ed è a queste forme di vita che la Psicologia del Lavoro dovrebbe iniziare a guardare. Per questo diventa dunque necessario ripartire da uno sguardo che permette all’uomo di introdursi con autenticità dentro il mondo e dentro la realtà umana.

A partire da queste premesse contribuiamo con una proposta relazionale empatica all’interno della Psicologia del Lavoro, sul tema specifico del Diversity Management, dedicando l’ultimo paragrafo del capitolo alla presentazione di un modello di lettura e di intervento per la gestione delle differenze sul posto di lavoro. La nostra proposta è quella di *ascoltare* il “silenzio” (rumoroso di emozioni) delle persone che lavorano all’interno delle organizzazioni per comprendere quali sono i contenuti non espressi e da quali modelli relazionali sono caratterizzati. Solo così è possibile, secondo noi, accedere all’altro e fare Diversity Management .

Come suggerito dagli intervistati il riconoscimento avviene attraverso la curiosità e l’interesse per l’esperienza altrui. Questo genera piacere, il piacere dello scambio e l’incontro con la diversità stessa. Nel momento in cui è stata fatta la

¹⁵⁰ <http://cultureofempathy.com/References/Experts.htm>

domanda “come stai”? è stato possibile accedere nel mondo dell’altro il quale ha espresso il bisogno di essere visto ed ascoltato nel suo silenzio rumoroso. Un modo più semplice di dare voce infatti è proprio quello di ascoltare. Dalle interviste emerge la curiosità, l’interesse, il piacere che è reciproco ed è proprio questo che crea lo scambio e l’incontro con la diversità. Sono emersi anche imbarazzo e rabbia, ma l’intervistato ha sentito l’interesse e la curiosità nell’essere ascoltato e l’ha sentito come proprio. La curiosità e l’interesse erano reciproci, erano presenti nel campo relazionale.



4.4 Il Diversity Management in una prospettiva relazionale: Il Relation Management

Il modello esistente proposto dalle aziende appare, come è evidente, abbastanza centrato sul profitto mentre l'obiettivo del lavoro di tesi, come accennavamo in precedenza, è l'accesso alla diversità attraverso un riconoscimento delle emozioni dei soggetti. Per fare ciò è necessario individuare all'interno delle aziende dei luoghi relazionali, in cui è possibile confrontarsi. Per costruire il modello viene utilizzato un intreccio multidisciplinare: le teorie filosofiche si mescolano con quelle sociologiche, psicologiche e socioeconomiche a partire dal punto di vista che i confini tra le discipline sono molto permeabili. Rispetto agli obiettivi, intendiamo accedere, in accordo con le teorie critiche, alla comprensione dei vissuti interpersonali legati alle differenze per comprendere quali sono i fattori culturali che bloccano il riconoscimento delle differenze. L'approccio fenomenologico ha contribuito notevolmente alla costruzione di un modello di

Diversity Management, proprio a partire dai suggerimenti degli intervistati e dunque da ciò che emerge dalle interviste.

A nostro parere la gestione delle differenze si basa sulle modalità relazionali che si vivono all'interno di un contesto, per questa ragione adottiamo un modello psicologico clinico in una prospettiva fenomenologica e intersoggettiva.

Il modello di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e di Pubbliche Relazioni che vogliamo proporre è mirato allo sviluppo della consapevolezza di quanto accade all'interno di un gruppo di lavoro. Questo è il primo punto del nostro modello: il passaggio una Psicologia del Lavoro legata alla produzione, ad una psicologia clinica fenomenologica ed intersoggettiva legata al lavoro.

In secondo luogo, affrontare i temi di silenzio e invisibilità con le differenze sessuali attraverso la loro valorizzazione non è la strada che scegliamo. Preferiamo piuttosto parlare di affetti, di relazioni intime, di scelte affettive e sessuali, di dinamiche di potere legate a queste differenze. Intendiamo occuparci di questioni legate proprio alle emozioni, alla vita privata, ai vissuti *profondamente superficiali*. Al fine di vivere ogni giorno con la massima libertà possibile, con la propria dignità e in modo quanto più autentico possibile.

Questo scambio, potere parlare di questi vissuti, favorisce a nostro parere l'apertura e la condivisione e offrirebbe quella visibilità e l'uscita dal silenzio richiesta. I temi affrontati si spostano da temi inerenti il profitto alla questione legata alla salute. E ciò può essere fatto con un lavoro *attraverso* il gruppo in cui si esplora la dimensione IO e/è NOI piuttosto che un lavoro *di* gruppo in cui si esplora la dimensione del NOI.

Il lavoro avviene proprio approfondendo il clima del gruppo di lavoro; le ricerche sui gruppi nell'ambito del Diversity Management, come abbiamo visto, sono molto concentrate sui vantaggi produttivi che il lavoro sul clima può avere. Secondo Watson e Kumar (1993)¹⁵¹ che studiano l'impatto della diversità nei processi di gruppo e nella performance e Thomas (1999)¹⁵², i pregiudizi negativi sulla diversità nel gruppo di lavoro diminuiscono la coesione del gruppo di lavoro

¹⁵¹ Watson, W.E. Kumar, K. e Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance.: comparing Homogeneous and Diverse Work Group. *Academy of Management Journal* 36. 590-602

¹⁵² Thomas, D.C.(1999). Cultural diversity and Work Group Effectiveness: an Experimental Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 30:242.

e favoriscono assenteismo e turnover. Thomas e Ely e Syantech (1996; 2002)¹⁵³ ritengono che un buon clima integra persone con prospettive diverse ed è garanzia di successo e che i gruppi omogenei hanno risultati migliori nel breve termine. Anche Cox (1991)¹⁵⁴ e colleghi nel 2001 studiano gli effetti della composizione etnica sui comportamenti collaborativi e competitivi in gruppi di lavoro. Le competenze dei leader sulla diversità riduce i conflitti sul gruppo di lavoro. Dal punto di vista gruppale e produttivista si può definire quindi il Diversity Management "*una modalità di gestione delle persone che, partendo dalla consapevolezza delle diversità esistenti in ciascuno, tenta di mettere in atto un cambiamento culturale diffuso e di progettare strumenti di gestione che consentano di accogliere le diversità compatibili con l'organizzazione*". (Bompelli, 2003)¹⁵⁵. E' chiaro che la tendenza è quella di creare un gruppo omogeneo, in cui la differenza viene appiattita perchè altrimenti potrebbe dare problemi.

La nostra prospettiva rispetto al gruppo è diversa, in quanto vede il gruppo di formazione come luogo di transito formativo attraverso una sintonizzazione affettiva con il gruppo di lavoro ed effettuando un lavoro di riconoscimento delle emozioni emergenti, come è avvenuto nell'intervista, soprattutto nelle ultime due domande. All'interno delle organizzazioni e delle istituzioni il gruppo di formazione in una prospettiva clinica ha come sfondo specifico le rappresentazioni inerenti i processi economici e le culture economiche ed ha come temi emergenti la concezione stessa del lavoro, la relazione tra il soggetto e l'oggetto del suo lavoro, il posto che il lavoratore occupa nell'identità nella persona, le ricompense materiali e simboliche ricercate in esso per il suo tramite, il posto che gli altri occupano in questa concezione e lo spazio di creatività presente nell'esperienza professionale (Ruvolo, 1986; Lo Verso, Ruvolo, 1989)¹⁵⁶. Il gruppo di formazione in questo senso è un luogo intersoggettivo che fonda la possibilità di un (nuovo e più aperto orizzonte culturale) attraverso dinamiche

¹⁵³ Thomas, D.A. and Ely, R.D. (1996). Making Difference Matter: a new paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 79-90

¹⁵⁴ Cox, T. H., Lobel, S.A. e McLeod, P.L. (1991). Effect of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task. *Academy of Management Journal* (34) 4: 827-27.

¹⁵⁵ Bompelli, M.C. (2003). Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity Management. *Economia e management*. N.5. Milano.

¹⁵⁶ Ruvolo, G. (1986). Il lavoro tra simbolico e diabolico. *Rivista di Psicologia*, vol. 1, n.8.; Lo Verso, G. Ruvolo, G. (1989). Gruppoanalisi e organizzazioni. In Lo Verso, G. Clinica della gruppo analisi e psicologia. Bollati- Boringhieri : Torino

identificatorie di rispecchiamento e di incontro/confronto intersoggettivo con l'altro (Profita, Ruvolo, Lo Mauro, 2007)¹⁵⁷.

Una cultura che afferma la differenza sostiene che anche i gruppi oppressi minoritari hanno culture distinte e dotate di una cultura propria, ed affermando la propria specificità è possibile relativizzare la cultura dominante. All'interno di una cultura oggettivante il termine differenza significa opposizione a una norma che determina l'esclusione, con una valutazione in termini di dicotomia buono/cattivo, in cui l'alterità assoluta non ha nulla in comune con gli altri gruppi alimentando così la paura della specificità e della permeabilità del confine sé/altri. In una cultura della differenza, invece, diversità significa specificità, variazione ed eterogeneità e si designano relazioni di somiglianza e dissomiglianza che non possono essere ridotte né ad identità coesistenti né ad alterità senza sovrapposizioni. La differenza non è più caratteristica assoluta dei gruppi ma insieme di relazioni dei gruppi tra loro e con le loro istituzioni (Minow, 1985; Littleton, 1987;)¹⁵⁸.

Attraverso questa lettura intersoggettiva il significato di differenza viene contestualizzato (Scott, 1988)¹⁵⁹ e le differenze di gruppo conterranno in misura maggiore o minore a seconda dei gruppi che vengono comparati. Tale prospettiva rifiuta l'esclusione in quanto si ritiene che gruppi differenti presentano sempre qualche aspetto simile e hanno sempre attributi, esperienze e/o finalità comuni. Contestualizzare sia il significato di differenza sia il significato di identità consente anche di riconoscere la differenza all'interno di un'organizzazione. Il rischio principale che si può presentare escludendo questi aspetti è quello di affermare differenze che invece di includere conducano inesorabilmente verso l'esclusione.

Da recenti ricerche sui gruppi di formazione di ampio formato (Profita, Ruvolo, Lo Mauro, 2007) si evince inoltre come la permeabilità affettiva (Mitchell, 2000), cioè il sentire emotivamente l'altro, rappresenti un passaggio necessario alla costruzione di un lavoro comune capace di influire anche sul singolo. Tale

¹⁵⁷ Profita, G.; Ruvolo, G.; Lo Mauro, V. (2007). *Transiti psichici e culturali. Una prospettiva culturalista sulle dinamiche psicologiche dei gruppi mediani e allargati*. Cortina: Milano

¹⁵⁸ Littleton, C. (1987). Reconstructing Sexual Equality. *California Law Review*, 75, pp.1279-1337; Minow, M. (1985). Learning to Live with the Dilemma of Difference: Bilingual and Special Education. *Law and contemporary problems*, 48, pp. 157-211

¹⁵⁹ Scott, J. (1988). Deconstructing Equality-versus-Difference: Or the Uses of Post Structuralist Theory for Feminism. *Feminist Studies*, 14, pp. 33-50

esperienza è raggiungibile attraverso un'apertura verso l'altro che comporta una modalità autentica di stare insieme. Essa, inoltre, favorisce il passaggio ad una dimensione sociale del soggetto, contribuendo ad una sua crescita e maturazione. Vivere il proprio gruppo di lavoro diventa per questo un momento formativo di grande valore, soprattutto in un contesto socio-culturale dove vivere la dimensione collettiva diventa sempre più difficile e spesso si rimane imprigionati in una condizione narcisistica (personale o di piccolo gruppo). Da i risultati di alcune ricerche sul clima di gruppo si evince come la coesione, l'esperienza del noi abbia un ruolo fondamentale per la formazione di una relazione matura tra i membri; infatti, grazie ad essa, si struttura un ambiente sicuro per il raggiungimento di mete condivise e si sviluppano processi di empatia, comprensione reciproca e apertura verso l'altro. La coesione favorisce importanti fenomeni psichici, come risonanza e rispecchiamento, e la costruzione di una rete grupale dove ogni componente è fattore terapeutico dell'altro, permettendo la strutturazione dell'identità personale e il cambiamento del sé. Tra gli autori che hanno approfondito questo concetto va certamente menzionato Kurt Lewin (1951)¹⁶⁰, che considera la coesione come la totalità delle forze del campo che hanno l'effetto di mantenere insieme i membri di un gruppo o di opporre resistenza alle forze di disgregazione. Secondo Lewin la coesione di un gruppo è il punto di equilibrio tra le forze centripete e le forze centrifughe che agiscono sui membri. I fattori che influiscono sulla coesione sono i seguenti: somiglianza tra i membri, interesse dei membri per l'attività e le mete del gruppo, il raggiungimento degli obiettivi, la minaccia esterna e la competizione con un gruppo esterno, il clima di gruppo e la limitata competizione interna, l'efficacia della leadership, il grado di partecipazione alle decisioni e l'ampiezza del gruppo. Effettuare un'indagine di clima attraverso domande specifiche può aiutare ad individuare il sentimento dei dipendenti e capire eventuali aree di miglioramento. Ma fare realmente cultura di gruppo non significa informare né formare alla diversità ma creare contesti in cui è possibile vivere un clima di reciproca apertura attraverso una forma di sintonizzazione sociale. Proporre la cultura della reciprocità e far sentire tutte le persone a casa propria far sì che chi vuole viene

¹⁶⁰ Lewin K. (1951), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino: Bologna.

messo nelle condizioni di farlo attraverso la sensazione di un clima di fiducia che si ottiene con il riconoscimento degli stati emotivi presenti nel gruppo.

Questa esperienza di coesione è fondamentale a patto che non costituisca un Noi saturante : la totale indifferenziazione nel Noi rischia di trasformarsi in quelle culture aziendali evidenziate precedentemente. Il Noi invece, grazie alle esperienze di gruppo di formazione clinico, deve essere appunto essere un transito, un continuo movimento e segnate dal passaggio all'IO/NOI in cui esiste l'identità e la differenza allo stesso tempo.

È importante il sostegno di tutta l'azienda facendo sentire vicinanza, ci deve essere un'attenzione molto forte da parte dell'organizzazione sul tema della diversità, non solo attraverso la normativa interna ma attraverso un sostegno emotivo. Le norme sono strutturalmente fredde, la presenza umana può essere molto calda anche se la normativa non copre le ombre di una società cieca nei confronti delle differenze.

Poiché siamo agli albori, rispetto al Diversity Management e ancora di più nella gestione delle differenze sessuali, non ci sono grossi esempi in Italia, e si può avere il limite di non essere appoggiati dalla normativa nazionale. Allo stesso tempo però si può avere maggiore carta bianca e andare al di là della legislazione stessa muovendosi in autonomia con norme create *ad hoc* e legate al contesto specifico.

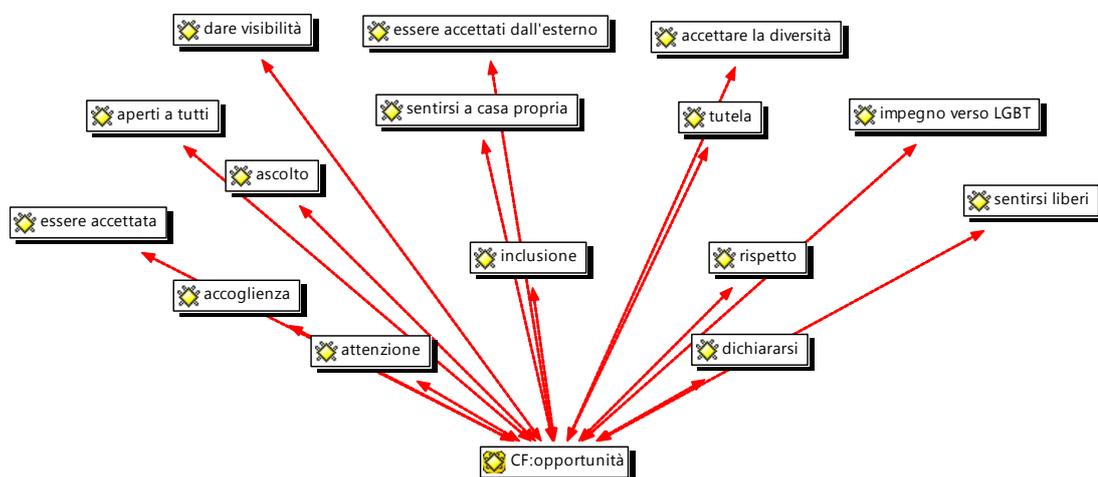
Per fare business responsabilmente si deve, necessariamente, anche andare in linea contraria al profitto. Questo affinché un lavoratore venga a lavorare sapendo di essere in un'azienda che lo rispetta come persona. Ciò offre, come emerso dalle interviste alla domanda “come si sente a fare questo lavoro?”, grossissime motivazioni e questo costituisce un ottimo punto di partenza. Il momento della selezione e dell'inserimento diventa fondamentale: il supporto potrebbe partire proprio da lì. Dai controlli effettuati dall'UNAR sulle discriminazioni in tutta Italia si rileva che nel mondo del lavoro ci sono le discriminazioni maggiori con percentuali ben più alte di tutti gli altri ambiti, ma la discriminazione maggiore (il 70%) è presente all'ingresso del mondo del lavoro. Attraverso un'adeguata accoglienza la discriminazione in qualche modo potrebbe venire abbattuta in quanto si potrebbe ribaltare il preconcetto che subito in una prima conoscenza superficiale, potrebbe essere (pre)dominante. Per evitare lo stereotipo che blocca ad un livello funzionale al gruppo di lavoro va proposto, dunque un supporto

adeguato sin dal momento della selezione.

Questo passaggio dalla formazione al supporto continuo, a cominciare dall'accoglienza determina la trasformazione di una formazione basata su consulenze brevi e sporadiche ad una formazione permanente, uno sportello, un luogo, un'area, una figura professionale dedicata all'ascolto vissuti e all'espressione del disagio.

Ultimo punto che caratterizza il modello proposto nel lavoro di tesi è la costituzione di reti sociali, interne ed esterne. È importante avere degli esempi, dei gruppi LGBT dentro l'azienda, o persone che fanno outing. È importante anche il collegamento con il mondo LGBT esterno non per accaparrarsi clienti ma per creare una rete supportiva nella prospettiva che la cultura va cocreata attraverso la relazione con l'altro. Finanziare un *pride* o dare un contributo alle associazioni "famiglie arcobaleno", offrire visibilità a spettacoli cercando una comunicazione su diversi canali (web, riviste on line), creare una rete anche locale, spazi per mostre e spazi per fare educazione, mostrare in sostanza il proprio impegno rispetto alla comunità LGBT è un modo a nostro parere utile per dare sostegno alla comunità, e offrendo in questo modo il proprio contributo si produce benessere e si promuove la cultura della reciprocità. È importante pertanto l'obiettivo di questa attività cioè entrare in contatto non per questioni meramente economiche ma con l'obiettivo di portare avanti uno spazio che vada al di là della produttività a favore dello scambio emotivo. Pensate in questo modo le Pubbliche Relazioni sono finalizzate alla produzione collettiva di reciprocità.

Nel costruire questi punti abbiamo ascoltato gli intervistati, ecco quanto emerso dalle interviste



Questo poi è lo schema riassuntivo del modello che abbiamo definito Relation Management (la gestione della Relazione), proprio per questa attenzione alla relazione stessa.

<i>Diversity Management</i>	<i>Relation Management</i>
<i>Psicologia del lavoro</i>	<i>Psicologia clinica del lavoro</i>
<i>Produzione</i>	<i>Salute</i>
<i>Lavoro di gruppo (NOI)</i>	<i>Lavoro attraverso il gruppo (IO e/è NOI)</i>
<i>Formazione</i>	<i>Supporto</i>
<i>Consulenze</i>	<i>Sportello</i>
<i>Reti produttive</i>	<i>Reti supportive</i>

Quelle proposte in questa tesi di dottorato si configurano come spunti o suggerimenti e riteniamo che il modello specifico di intervento vada costruito nello specifico di ogni realtà organizzativa in cui si decide di proporlo.

La formazione secondo noi non è un potere imposto dall'alto ma un modello continuo di co-creazione intersoggettiva.

Conclusioni

Non pensiamo che sull'orientamento sessuale non ci sia niente da dire, come recita lo slogan di una pubblicità progresso "gay friendly", riteniamo invece necessario problematizzare e analizzare ogni evento sociale per generare pensiero critico all'interno delle organizzazioni, delle istituzioni e del contesto sociale allargato.

In generale le differenze sul posto di lavoro oggi vengono viste da una prospettiva essenzialista e neopositivista in quanto considerate utili ai fini della produzione e il Diversity Management è un modo per l'azienda di sfruttarle a pieno. L'atteggiamento adottato è quello dell'inclusione universale in cui non vengono fatte differenze. Ciò conferma l'invisibilità e il silenzio, colludendo con queste due principali problematiche che sono emerse dalla letteratura esistente. Silenzio e invisibilità delle differenze sono presenti nel mondo culturale e persino nel mondo accademico, ma soprattutto nel mondo del lavoro.

Dalla ricerca desk sul materiale esistente gay-friendly sono emerse diverse ambiguità: la sessualità (soprattutto omosessuale) viene appena accennata, contribuendo così all'ambiguità che caratterizza lo stereotipo sulle differenze sessuali. L'orientamento sessuale non si può dichiarare perché turberebbe la sensibilità delle persone.

Ogni differenza sessuale è legata esclusivamente al profitto, la visione stereotipata dell'omosessuale, da una parte costituisce la modalità funzionale attraverso la quale la differenza sessuale può mostrarsi, creando coesione e forza

al gruppo, dall'altra corre il rischio però di essere data in pasto al mercato e venduta. Per questo è fondamentale il passaggio da una fusione del NOI caratterizzante le culture aziendali in cui la differenza non esiste e in cui l'altro viene accolto solo come potenziale cliente (vedi aziende gayfriendly ed eterofriendly), ad un IO/NOI in cui esistono allo stesso tempo identità e differenza.

La discriminazione assume forme sempre più socialmente giustificate ed eticamente condivisibili. L'esigenza di produrre e di costruire relazioni umane utili sono permeate di cultura neocapitalistica e fanno parte ormai del nostro Dna. Fermarsi per sentire l'altro diventa quasi impossibile.

Quando ciò avviene, come nel caso dell'intervista effettuata è emerso imbarazzo, incertezza e sentimenti non più gestibili e controllati.

La domanda "come stai?" che chiude l'intervista è stata una novità rispetto al "cosa fai?" che si occupa dell'attività lavorativa in senso stretto, ed ha segnato il passaggio da un interesse per l'altro ad una curiosità nei confronti dell'altro. Quando entrano in gioco disagi, come nel caso dell'orientamento sessuale, legate appunto al silenzio e all'invisibilità sapere "cosa fai" non permette l'accesso all'alterità, all'intersoggettività piena, ma rimane nello spazio del già conosciuto e quindi molto controllato e strutturato. Fare i conti con la diversità implica invece un percorso molto più complesso, destrutturato e destrutturante, legato alla trasformazione prima di tutto di se stessi e del proprio modo, assolutamente personale, di vedere il mondo. È questo il compito che gli esperti delle Relazioni Pubbliche auspichiamo che assolvano. Accogliere le differenze, comprenderle invece che plasmarle a tavolino, implica degli strumenti diversi che non rimandano alla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni in una prospettiva produttivistica ma ad una Psicologia Clinica del Lavoro, in quanto significa fare i conti con delle emozioni emergenti che nascono dall'incontro reale tra le persone. La proposta della gestione della relazione si basa su il riconoscimento delle emozioni e la chiave individuata come possibile via d'accesso è quello appunto della curiosità nei confronti del vissuto profondo dell'altro.

Occuparsi di differenze sessuali sul lavoro riteniamo sia un tema molto importante nella società italiana e di estrema attualità nelle aziende e la considerazione e il ruolo della Psicologia delle Organizzazioni per gli intervistati è apparso abbastanza elevato. È stato oggetto di curiosità la richiesta di intervista da parte di

un dottorando proprio perché il mondo dell'Università e il mondo del lavoro, nella percezione degli intervistati, sono generalmente distanti.

Secondo gli intervistati inoltre quella accademica è una buona strada perché psicologicamente spaventa di meno chi lavora nelle aziende, rispetto ad un punto di vista meramente commerciale.

Se si partisse da livello accademico inoltre, sempre secondo gli intervistati, si avrebbe maggiore possibilità di radicarsi nel territorio e avere accesso alle scuole ad altri luoghi di formazione.

Il lavoro svolto da psicologi esterni ed interni è già una realtà nel mondo delle aziende da diversi anni, ma è sempre stato considerato per lo più un'attività per favorire la produzione.

La produzione è inevitabile, ma il compito di un lavoro psicologico a nostro parere non è tanto quello di favorire la produzione stessa bensì quello di incivilirle il neo finanzia-capitalismo e condurlo (come e dove possibile) a logiche quanto più umane e relazionali possibili, proprio a partire dalle Pubbliche Relazioni come momento di dialogo e co-creazione intersoggettiva con l'obiettivo di far rete con un fine ben specifico: prendersi cura delle relazioni stesse.

In tempi in cui le relazioni sono finanziarizzate e quindi valorizzate ai fini della normalizzazione intendiamo uscire dalla logica della produzione dedicandoci proprio alla "cura" degli affetti, dei vissuti piacevoli e spiacevoli legati al lavoro attraverso una creazione di reti supportive piuttosto che reti produttive.

Questi spazi vanno proposti all'esterno delle organizzazioni attraverso nuove e virtuose collaborazioni, sia all'interno attraverso la creazione di uno sportello, un'area, un figura professionale permanente in cui effettuare un lavoro clinico di ascolto delle differenze. Un luogo all'interno dell'organigramma aziendale potrebbe diventare un punto per trasformare in azioni concrete le teorie elaborate in questa tesi di dottorato. Ancora più concretamente tali luoghi posso prendere la forma di gruppi di formazione ad orientamento clinico, in cui svolgere non un'attività di addestramento ed informazione e quindi di Diversity Management classico, ma di sostegno, trasformazione e di Relation Management cioè di presa in carico della relazione stessa.

Bibliografia

Andersen H.C. (1997). *Fiabe*. Torino: Einaudi.

Ballarino, G. ; Cobalti, A., (2003). *Mobilità sociale*. Carocci: Roma.

Barabino, M.C; Jacobs, B. e Maggio, M.A. (2001). Diversity Management. *Sviluppo e organizzazione*. N.184

Barkema, H.G.. ; Baum, J. e Mannix, E. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*. Vol 45. N.5 pp. 916-930.

Berger, P.L.; Luckmann, T. (1969). *La realtà come costruzione sociale*. Il Mulino: Bologna.

Bolognini, S. (2010). Diversi in azienda. *Prideonline*. pp. 1-12

Bompelli, M.C. (2003). Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity Management. *Economia e management*. N.5.

Bourdieu, P.; Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Polity: Cambridge.

- Bourdieu, P. (1977). *Outline of theory of practice*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Bourdieu, P. ; Passeron J.C. (1971). *I delfini. Gli studenti e la cultura*. Guaraldi: Bologna.
- Borges J.L. (1998), *Le rovine circolari*, in *Finzioni*,: Einaudi: Torino
- Bowleg, L. (2008). When Black + Lesbian + Woman = Black Lesbian Woman: the methodological challenges of Qualitative and Quantitative intersectionality Research. *Sex Roles*. 59: 312-325
- Bowman, K. (2006). Gay pride and prejudice. *The Washington Post*.; Ferfolja T. (2010) Lesbian teachers, harassment and the workplace. *Teaching and teacher education*. 26, 408-414
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*
- Cavendish, R. (1982). *Women on the line*. Routledge: London
- Ceri, P., (1985). Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza in *Teoria politica*, 1n. 2, pp 43-73
- Chiarolanza C., De Gregorio E., (2007). *L' analisi dei processi psico-sociali. Lavorare con ATLAS.ti*. Carocci: Roma.
- Cockburn, C. (1985). *Machinery of Dominance: Women, Men and Technical Know-How*. Pluto: London.
- Cocozza, A.; Cimaglia, M.C. (a cura di). (2010). *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*. Franco Angeli: Milano.
- Cohen S., (1972). *Folk Devils and Moral Panics*. Blackwell: Oxford.
- Collins, P.H. (2000). Gender, Black Feminism, and Black Political Economy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 568. 41-53.
- Colombo E., Semi G. (a cura di) (2007). *Multiculturalismo quotidiano. Le pratiche della differenza*. Franco Angeli: Milano.

Cox. T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. Berret-Koheler Publishers: San Francisco.

Cox, T. H., Lobel, S.A. e McLeod, P.L. (1991). Effect of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task. *Academy of Management Journal* (34) 4: 827-27.

Cox. T.H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5(2). 34-47

Cox, T.H.; Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness: *Academy of Management Executive* 5.45-56.

Crenshaw, Kimberlé W. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*. Vol. 43, No. 6., pp. 1241-1299.

G. B. Cunningham. (2011). The LGBT advantage: Examining the relationship among sexual orientation diversity, diversity strategy and performance. *Sport Managemtn Review*. 14 453-461

Cuomo, S.; Mapelli, A.(2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati: Milano.

Dallari M. (1990). *Lo specchio e l'altro, Riflessioni prevalentemente pedagogiche sull'identità personale* La Nuova Firenze: Italia.

Damasio, A. (2012). *Il sé viene alla mente. La costruzione del cervello cosciente*. Adelphi: Milano.

Damasio, A. (1999). Emozione e coscienza. Tr. It. Milano: 2002; Gallese, V. (2001). The shared manifold hypothesis: From Mirror neurons to empathy. In *Journal of consciousness studies*. 5.5-7- pp 33-50.

Davico Bonino G. (a cura di) (2004) *Io e l'altro. Racconti fantastici sul Doppio*.

Einaudi: Torino.

Day, N. E. ; Green, P.G. (2008). A case for sexual orientation Diversity Management in Small and Large Organizations. *Human resources Management*. Vol 47. N.3 pp 637-654

D'Ippoliti, C., Schuster, A. (a cura di) (2011). *DisOrientamenti. Discriminazione ed esclusione sociale delle persone LGBT in Italia*. Armando Editore: Roma.

Esping-Andersen, G. (1990). *The Three World of Welfare Capitalism*. Polity Press: Cambridge.

Ferdman, M.B.; Brody, S.E.; (1996). Models of Diversity Training. In Landis, D.; Bhagat, R.S.. *Handbook of intercultural training., 2 edition*. Thousand Oaks.. C.A. Sage.

Ferrara, A. (1999). *Autenticità riflessiva*. Feltrinelli: Milano.

Foucault, J. (1985). *La cura di sé*. Feltrinelli: Milano.

Foucault, J.. (1984). *L'uso dei piaceri*. Feltrinelli: Milano.

Foucault, J. (1978). *La volontà di sapere* . Feltrinelli: Milano..

Foucault, M. (1976). *Sorvegliare e punire. La nascita della prigione*. Einaudi: Torino.

Fraser, N.; Honneth (2003). A Redistribution Or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange. Verso: NY

Gallino, L. (2011). *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*. Einaudi: Torino.

Garfinkel. (1967). *Studies in ethnomethodology* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Giglioli, P.P ; Dal Lago, A. (a cura di) (1983). *Etnometodologia*. Il Mulino: Bologna.

Geertz, C. (1988). *Antropologia interpretativa*. Il Mulino: Bologna.

Glenn, C. (2004). *Unspoken: A rhetoric of silence*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Goffman, E. (1971). *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*. Basic Books: New York:

Goffman, E. (1969). *La vita quotidiana come rappresentazione*. Il Mulino: Bologna

Goffman, E. (1963). *Stigma*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.

Kandola, R. Fullerton, J. (1994). *Managing The Mosaic: Diversity in Action, IPD House*: London.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books: New York

Johnston, W. , Parker (1987), *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century*. Hudson Institute: Indianapolis. MN:.

Kellough, J.E.; Naf, K.C. (2004). Respondind to a Wake-up Call: an Examination of Federal Agency Diversity Management Programs. *Administration & Society*. 36:62

Kumra, S. e Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19, pp S65-S74

Hearn, J.; Sheppard, D. L., Tancred-Sherriff P., Burrell G. (1989). *The sexuality of organization*. Sage publications: London.

Hearn, J.; Parkin, W. (1987). *Sex at Work. The power and paradox of organization sexuality*. St Martin Press: New York.

Husserl, E. (1989), *Meditazioni Cartesiane*. Bompiani: Milano.

Husserl (1966). *Logica formale e trascendentale*. Laterza: Roma

- Ivancevich, J.M.; Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29, 75-92.
- Lewis, A. (2004). *Menti che si incontrano*. Cortina: Milano.
- Littleton, C. (1987). Reconstructing Sexual Equality. *California Law Review*, 75, pp.1279-1337
- Loden, M., Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital resources*. Homewood: NY
- Lorbiecki, A. and Jack, G. (2000). Critical Turn in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management* 11: S17- S31.
- Lorde, A. (1984). *Sister Outsider: Essays and Speeches*. *The Crossing Press Feminist Series*. Trumansburg, The Crossing Press: NY.
- Meccariello, A. (2001). Qualcosa di consistente: l'altro e l'io. *Kainos*. 2.
- Mieli, M. (1977). *Elementi di critica omosessuale*. Milano: Feltrinelli
- Minow, M. (1985). Learning to Live with the Dilemma of Difference: Bilingual and Special Education. *Law and contemporary problems*, 48, pp. 157-211
- Mitchell, S. (2000). *Il modello relazionale. Dall'attaccamento all'intersoggettività*. Cortina: Milano.
- Monaci, M. (2001). *Le organizzazioni*. in Laura Zanfrini (a cura di), *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Zanichelli, p. 215.
- Morrison, M.; Lumby, J.; Sood, K. (2006). Diversity and Diversity Management. Messages from recent research. *Educational Management Administration e Leadership*: Milano.
- Omanovic, V. (2006). Doing Critical Organizational Research. Implications for Studies. *Diversity in Organizations*. EURODIV PAPER
- Ong, A. (1987). *Spirit of Resistance and Capitalist Discipline: Factory Women in Malaysia*. State University of New York Press: NY.

- Plummer, K. ; (2003) *Intimate Citizenship. Intimate citizenship: Private decisions and public dialogues*. University of Washington Press
- Plummer K., "La sociologia della sessualità e il ritorno del corpo", in *Rassegna italiana di sociologia*, XLIII, 3, luglio/settembre, 2002, pp. 487-501.
- Profita, G.; Ruvolo, G.; Lo Mauro, V. (2007). *Transiti psichici e culturali. Una prospettiva culturalista sulle dinamiche psicologiche dei gruppi mediani e allargati*. Cortina: Milano
- Raatikanein, P. (2002). Contributions of multiculturalism to the competitive advantage of an organisation. *Singapore Management Review*, 24, 81-88
- Ryan, A. M.; Wessel, J.L. (2012). Sexual orientation harassment in the workplace: when do observers intervene?. *Journal of Organizational Behavior*. 33, 488-509
- Scott. J. (1988). Deconstructing Equality-versus-Difference: Or the Uses of Post Structuralist Theory for Feminism. *Feminist Studies*, 14, pp. 33-50
- G. Ruvolo, G. (1989). *Gruppoanalisi e organizzazioni*. In Lo Verso, G. *Clinica della gruppo analisi e psicologia*. Bollati- Boringhieri : Torino
- Ruvolo, G. (1986). Il lavoro tra simbolico e diabolico. *Rivista di Psicologia*, vol. 1, n.8.; Lo Verso,
- Smith, D. (1998). *The Business Case for Diversity*. Monash Mt Eliza Business Review
- Stein, E. (1985). *L'empatia*. Franco Angeli: Milano.
- Stein E. (1916). *Il problema dell'empatia*. Edizioni studium: Roma.
- Stern, D. N. (2005). *Il momento presente. In psicoterapia e nella vita quotidiana*. Cortina: Milano.
- Syed, J.; Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*. 20, pp. 2435-2453

- Sullivan,(1995). *Praticamente Normali. Le ragioni dell'omosessualità*. Mondadori: Milano.
- Tarozzi M. (2005). *Cittadinanza interculturale. Esperienza educativa come agire politico*. La Nuova Italia: Firenze.
- Tatli, A. ; Vassilopoulou, J.; Ozbilgin M.; Ariss A.A. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses. The case of the UK, France and Germany. *European Journal of Industrial Relations*. 18(04). 293- 308
- Tatli, A.; Ozbilgin, F.Mustafa (2009). Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 26:244-258.
- Tatli, A.; Ozbilgin, F.M. (2009).Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 26:244-258.
- Taylor, Y., Hines, S. Casey, M.E.(2010). *Theorizing intersectionality and Sexuality*. *Genders and sexuality in social science*. Palgrave Mcmillan: London.
- Thomas R.R. JR. (1999). *Building a House for Diversity: how a Fable about a Giraffe and a Elephant offers new Strategies for Today's Workforce*. AMACOM: New York
- Thomas, D.C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. An experimental study. *Journal of cross-cultural psychology* 30:242
- Thomas, D.A. and Ely, R.D. (1996). Making Difference Matter: a new paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 79-90
- Thomas R.R. JR. (1990). *From affirmative action to affirming diversity*. Harvard
- Ungar, S. (1979). The effects of effort and stigma on helping. *Social Psychology*. 107. 1. (23-28)

- Van Der Zee, K.; Atsma, N. Brodbeck, F. (2004). The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 35:283
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392
- Young I. M. (1996). *Le politiche della differenza*. Feltrinelli: Milano
- Watson, W.E. Kumar,, K. e Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance.: comparing Homogeneous and Diverse Work Group. *Academy of Management Journal*. 36. 590-602
- Wiltson, T. (1997). *Diversity at Work*. John Wiley and Sons. Etobikoke.
- Zanfrini, L. (2001). *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Zanichelli: Bologna.
- Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class trough gender, disability and age. *Organization*. 18 (105)
- Zanoni, P. ; Janssens, M. (2010). Unpacking diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Trough Critical Perspectives. *Organization*. 17 (1).

Normative

<http://www.dol.gov/oasam/programs/crc/EO013152.pdf>

<http://legislation.sa.gov.au/LZ/C/A/EQUAL%20OPPORTUNITY%20ACT%201984/CURRENT/1984.95.UN.PDF>

<http://embassies.gov.il/canberra/NewsAndEvents/Pages/Gay-Israel.aspx>

<http://www.eoc.wa.gov.au/page-not>

<http://www.irishstatutebook.ie/2000/en/act/pub/0008/print.html>

<http://www.legislation.gov.uk/uksi/2003/1661/contents/made>
<http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxweiser.htm>
<http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/eur/lxwezwe.htm>
<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1971-12-30;1204>
<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977-12-09;903>
<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1991-04-10;125>
[found?asperrorpath=/AboutUs/TheEqualOpportunityAct.aspx](http://www.findus.it/AboutUs/TheEqualOpportunityAct.aspx)

Sitografia

<http://www.arcigay.it/wp-content/uploads/Report-Io-sono-io-lavoro.pdf>
<http://www.businessnewsdaily.com/1252-sexual-orientation-discrimination-at-work.html>
http://www.corriere.it/economia/12_ottobre_22/fornero-scende-in-piazza-se-mi-invitano_b156df5c-1c3e-11e2-b6da-b1ba2a76be41.shtml
<http://cultureofempathy.com/References/Experts.htm>
www.eagle.it
www.enel.it
www.eurisko.it
www.kainos.it
www.findus.it
<http://www.gallup.com/poll/1651/gay-lesbian-rights.aspx>
<http://www.groundedtheory.com/gt-books.aspx>
<http://hbr.org/2011/07/for-lgbt-workers-being-out-brings-advantages/ar/1>
<http://www.hrc.org/>
http://www.huffingtonpost.com/2012/03/22/starbucks-gay-marriage-support-hrc-nom-protest_n_1372500.html
http://www.huffingtonpost.com/mike-marshall/gay-marriage-from-movement_b_4645639.html
www.humanrightscampaign.it
www.ncgcc.it

<http://www.nglcc.org/>

www.outnow.it

www.polisaperta.it

http://www.repubblica.it/economia/2014/12/04/news/rapporto_censis-102141895/

[www.rivistainfanzia.it/archivio/5_2009/rossi_5_2009.](http://www.rivistainfanzia.it/archivio/5_2009/rossi_5_2009)

www.sinapsi.it

www.telecom.it

www.unar.it