



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

"Aziende e persone LGBT+: elementi di critica al Diversity Management"

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA

LAUREANDO/A: RUSSO RICCARDO

MATRICOLA N. 1065159

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

Introduzione	pag. 3
Capitolo 1	
1.1 Il nuovo spirito del capitalismo e il management del sé	pag. 5
1.2 Il Diversity Management tra storia e teoria	pag. 8
1.3 La via europea al Diversity Management	pag. 12
1.4 Le risposte strategiche delle organizzazioni aziendali	pag. 15
Note – Capitolo 1	pag. 18
Capitolo 2	
2.1 L'identità sessuale	pag. 25
2.2 La presunta neutralità del contesto lavorativo	pag. 28
2.3 Discriminazione sul lavoro e strategie di coping	pag. 31
2.4 Il valore dell'identità sessuale	pag. 34
2.5 Le pratiche di Diversity Management	pag. 38
Note – Capitolo 2	pag. 42
Conclusioni	pag. 48
Note – Conclusioni	pag. 55
Riferimenti Bibliografici	pag. 58

Introduzione

Il Diversity Management è un processo di gestione strategica messo in campo dalle aziende che, diversificando la propria forza-lavoro, puntano a creare valore aggiunto utile a competere su mercati sempre più turbolenti e dinamici.

Esso è un fenomeno tendenzialmente recente, che ha seguito varie fasi: nel capitolo 1, si proverà a contestualizzarlo e collocarlo storicamente. Saranno esplicate le sue evoluzioni e si dimostrerà come esso, al netto dei processi economici mondiali che lo hanno definito, rappresenti la risposta aziendale alle istanze dirompenti di vari movimenti sociali. Tra questi, il movimento LGBTQIA+, cioè il movimento di liberazione di persone con orientamenti sessuali e identità di genere fuori dalla norma eterosessuale.

Nel capitolo 2, sarà esposta la modalità con cui le identità sessuali sono integrate sul posto di lavoro, dimostrando l'infondatezza delle teorie sulla sua neutralità. Sarà spiegato, inoltre, come l'idea di inclusività e le pratiche di Diversity Management promosse dalle aziende si inseriscano in un dibattito economico fortemente binario, pur rappresentando azioni utili nei confronti di persone che hanno oggettivi svantaggi nell'accesso al lavoro e che subiscono evidenti discriminazioni e violenze. In tal senso, ci si chiederà quanto queste pratiche siano realmente inclusive e non siano invece utili a perpetrare quelle stesse dinamiche che mirano ad eliminare. Il centro della discussione dovrebbe tenere, infatti, come punto di riferimento, non solo le discriminazioni e i meccanismi di esclusione, ma soprattutto le relazioni di potere asimmetriche e l'ordine del discorso dominante su cui si fonda il contesto sociale.

Nelle conclusioni, si tenterà di costruire una riflessione aperta su alcuni assi che, secondo chi scrive, dovrebbero essere centrali nella discussione su queste tematiche, sviluppando alcune direzioni da intraprendere, valide per le aziende ma anche per chiunque si approcci al Diversity Management.

Il lavoro presentato non si ritiene esaustivo, poiché si ha la consapevolezza che esso rappresenti un processo dinamico e aperto, in grado di intrecciare questioni economiche, ma anche sociali, culturali, politiche.

Capitolo 1

*“La natura non costruisce macchine.
Essi sono prodotti dell'industria umana:
materiale naturale, trasformato in organi della volontà umana
sulla natura o della sua esplicazione nella natura.
Sono organi del cervello umano creati dalla mano umana:
capacità scientifica oggettivata.
Lo sviluppo del capitale fisso mostra fino a quale grado
il sapere sociale generale, knowledge, è diventato forza produttiva immediata,
e quindi le condizioni del processo vitale stesso
sono passate sotto il controllo del general intellect,
e rimodellate in conformità a esso.”*

[Karl Marx – *Grundrisse. Lineamenti fondamentali di critica dell'economia politica*]

1.1 Il nuovo spirito del capitalismo e il management del sé.

Il sistema economico attuale è stato, in base agli aspetti considerati, definito in vari modi: tra questi “post-fordismo”, “economia della conoscenza” e “capitalismo cognitivo”. I termini menzionati, pur nelle loro specifiche definizioni e pur riferendosi tutti al paradigma neoliberista, sono legati alla rottura con il modo di produzione fordista ed al tentativo di estrazione di valore dalla conoscenza e dal capitale intellettuale¹. Ci si riferisce, dunque, ad una metamorfosi radicale dei modi capitalistici di produzione, dando importanza agli aspetti qualitativi e immateriali, e ad una modifica della divisione del lavoro e del suo contenuto all’interno di mercati sempre più dinamici, competitivi e turbolenti. Il sociologo Richard Sennett parla di “*struttura culturale del nuovo capitalismo*”²: essa rompe la “*gabbia d’acciaio*”³, impone il paradigma della brevità e della flessibilità al tempo, al lavoro e al consumo, e produce, infine, nuovi soggetti attraverso la sua cultura⁴.

Questi cambiamenti hanno influenzato le tendenze manageriali e le loro declinazioni nel corso del XX e del XXI secolo, dando sempre più centralità al fattore umano. Con riferimento alla storia del pensiero organizzativo, si può citare il modello di divisione di attività lavorative complesse elaborato da Adam Smith⁵, lo *one best way* di Taylor⁶ con la razionalizzazione scientifica della produzione (OSL – Organizzazione Scientifica del Lavoro), o il Toyotismo⁷, alternativo al metodo taylorista di Ford. Essi rientrarono nel campo d’interventi di *micromanagement* volti a rivalutare e dare centralità alla figura dell’operaio, per estrarre il maggior profitto possibile, nel minor tempo ed al minor costo. Il Toyotismo, in particolare, permise all’operaio di diventare soggetto attivo in termini di responsabilità e intelligenza e lo portò a identificarsi nell’impresa e nei suoi risultati⁸.

Proprio sullo sfruttamento del fattore umano si svilupparono anche le prime critiche a questi nuovi modelli organizzativi, soprattutto al Taylorismo, poiché ci si rese conto che l’OSL “*non è soltanto un modo di organizzare il lavoro operaio, ma anche una concezione organizzativa completa*”⁹. Esso fu analizzato attraverso una serie di chiavi di lettura e tendenze differenti¹⁰ che precederanno gli esperimenti dello psicologo Elton Mayo¹¹, considerato uno dei padri della sociologia industriale e del lavoro e l’iniziatore della Scuola delle Relazioni Umane. Da questa prenderanno piede, negli anni Cinquanta, gli studi sulle spinte motivazionali degli individui, che sfociarono infine in modelli collegati alla motivazione sul luogo di lavoro, con i vari contributi basati su bisogni¹², aspettative¹³ e soddisfazione¹⁴. Il loro minimo comun denominatore fu la concezione dei lavoratori come risorsa parte del processo produttivo, su cui nacquero gli studi di gestione delle risorse umane (d’ora in poi GRU; in inglese *Human Resource Management*), che, seguendo l’*approccio evolutivo*¹⁵ e quello *Resources Based*

*View*¹⁶, considerano la Risorsa Umana non tanto una delle variabili, ma la variabile fondamentale per lo sviluppo dell'organizzazione e del suo vantaggio competitivo.

Per un approccio evolutivo, però, è importante considerare anche il contesto ambientale in cui si immerge l'organizzazione. In tal senso, l'epoca contemporanea è attraversata da profondi cambiamenti: il neoliberismo rappresenta nei fatti un vero e proprio ordine antropologico che ridisegna continuamente i bisogni, le mode, i consumi e l'esistenza nel suo complesso, alimentandosi attraverso la competizione, la frammentazione sociale, l'individualismo e la mercificazione di qualsiasi aspetto della vita e della società. Si è parlato, in particolare, di “*società della prestazione*”¹⁷, in cui la performance diviene centrale, proprio come nell'attuale retorica manageriale e nel “*finanzcapitalismo*”¹⁸, ed in cui il *principio di prestazione*, come fu già definito da Herbert Marcuse¹⁹, rappresenta il tentativo di spostare le energie degli individui verso scopi riproduttivi, produttivi e lavorativi, facendo partecipare tutte le soggettività all'estrazione di valore per l'accumulazione del capitale. In tale situazione, grazie alla globalizzazione ed alla finanziarizzazione dell'economia, per le imprese si sono aperti nuovi mercati; si è modificata, inoltre, la composizione demografica della forza lavoro e dei consumatori, sia per fenomeni come la femminilizzazione del lavoro²⁰ sia per l'accesso al lavoro di minoranze etniche e religiose; infine, con l'automazione, sono cambiate anche le necessità dell'organizzazione e il contenuto del lavoro. Di conseguenza, in tale ambiente, l'organizzazione si è strutturata come una *rete di flussi* interconnessa e ha dato centralità al capitale umano e al capitale strutturale, cioè quegli *intangible assets* non traducibili subito in valori finanziari, ma necessari per sviluppare il proprio vantaggio competitivo. André Gorz scrisse che le forze produttive sono state smaterializzate: il capitale fisso è diventato il sapere, mentre la forza lavoro l'intelletto; l'uomo, invece, assieme alle sue capacità (che si distinguono dalle semplici competenze) viene sussunto come “capitale fisso umano” del processo di produzione e diventa capitale, merce e lavoro contemporaneamente²¹.

Il capitale umano è, quindi, un investimento fondamentale per la vita dell'impresa e dell'individuo. Quest'ultimo deve agire un processo di *empowerment* di sé, deve formarsi e aggiornarsi continuamente, per mostrarsi e venderli. Nella società della prestazione, si diventa imprenditore di sé stessi dimostrando la propria occupabilità. Il candidato ad un posto di lavoro deve entrare in quello che C. Wright Mills definì, già negli anni '50, “*mercato della personalità*”²² in cui gli aspetti intimi e personali, le proprie attitudini immateriali (amabilità, creatività, saper sorridere) diventano merce.

Si ritrovano gli elementi discussi in questa prima analisi osservando la trasformazione della *managerialistica*: infatti, secondo un'imponente ricerca condotta dai sociologi Luc Boltanski e Ève Chiapello²³, confrontando la manualistica manageriale pubblicata nel 1965 e nel 1995,

si nota una trasformazione dell'organizzazione del lavoro e un cambiamento nelle prescrizioni sulle corrette modalità di organizzare l'azienda e le relazioni con il personale. In particolare, negli anni Novanta si sostituì a “quadro” il termine “manager” e si iniziò a parlare esplicitamente di management. In quegli stessi anni, accanto alla letteratura sul *management aziendale* prese piede anche la letteratura sul *management del sé*. F. Chicchi e A. Simone, con un approccio simile a quello precedente, studiando i titoli dei manuali tradotti in italiano, spiegano come entrambi i filoni siano legati tra loro da tre parole chiave prevalenti, cioè successo, competitività e metodo. Mentre il *management aziendale* è costruito su metodi efficienti ed efficaci per trarre il maggior profitto con la migliore prestazione, il *management del sé* “mira a forgiare innanzitutto l'individuo considerandolo, in sé, corpo-profitto e brand, una Io-impresa permanente”²⁴. Attorno a quest'ultimo filone, infine, negli ultimi decenni, si sono diffuse ulteriori tendenze del management, dovute alla diversificazione della forza lavoro e alla necessità di una sua *valorizzazione*. Prende forma, in tale contesto, il *diversity management*.

1.2 Il Diversity Management tra storia e teoria.

Il Diversity Management (d'ora in poi, DM) non ha una definizione unica, ma esso si lega all'evoluzione storica e teorica dei concetti di "diversità/differenza"²⁵ che hanno influenzato le politiche aziendali e istituzionali. E' importante sottolineare sia che l'esistenza di una differenza presuppone quella di una norma sia che *"l'opposto di uguaglianza è disuguaglianza, mentre l'opposto di differenza è assimilazione"*²⁶.

La storia del DM, come ricostruito da M. Buemi *et al.*²⁷, risale agli anni '50-'60, definiti da Gergen²⁸ tramite la dimensione di *"resistenza"*. In particolare, negli Stati Uniti, una serie di gruppi di minoranze irruppe sulla scena per rivendicare uguaglianza: inizialmente, il Civil Rights Movement²⁹ pose il tema del razzismo contro gli afroamericani; poi, emerse il movimento femminista della "seconda ondata"³⁰ con la sua critica radicale alla società e alla cultura patriarcali; infine, nel 1969, con i Moti di Stonewall³¹ nacque ufficialmente il movimento di liberazione omosessuale. Questi movimenti rivendicarono pari diritti in una cornice universalistica di accesso alla cittadinanza, arrivando quasi a cancellare la differenza. Contestarono inoltre la società *a una dimensione* propagandata dai gruppi privilegiati che misconoscevano la possibilità di autodeterminazione e autonomia delle minoranze.

La risposta istituzionale fu affidata alle cosiddette *Affirmative Action* (Azioni Positive), *"(to hire) without regard to race, creed, color and national origin"*³²: il primo di questi atti fu l'*Equal Pay Act* (1963) per eliminare la disparità salariale uomo-donna e il secondo fu il *Civil Rights Act* (1964) che rese illegale la segregazione razziale. Essi furono gli antesignani delle politiche di DM, anche se più vicini a quelle delle pari opportunità: queste, infatti, puntano alla promozione, attraverso sistemi di quote e legislazioni antidiscriminazione, del merito del lavoratore piuttosto che della sua appartenenza ad una determinata categoria sociale; il DM, al contrario, punta a minimizzare i rischi di esclusione e discriminazione provocati dalla diversità e a valorizzarla all'interno del contesto lavorativo.

Proseguendo negli anni '70, i movimenti sociali già citati radicalizzarono le proprie rivendicazioni contro la crescente istituzionalizzazione; essi investirono tutti gli ambiti della società e della cultura. Emerse, tra questi, l'idea che rinunciare alla propria diversità significasse rinunciare a sé stessi, quindi si rivendicò la costruzione di istituzioni politiche e culturali a tutela e promozione dei valori della minoranza e degli interessi della comunità di appartenenza. Gergen usò la dimensione di *"autonomia"*: si puntò alla propria autorappresentazione, rendendo pubblici spazi prima privati, per costruire discorsi alternativi in una realtà percepita come una costruzione sociale di volta in volta rivista, aggiustata e radicata nel contesto storico e culturale. Disse Iris Marian Young: *"Non mi propongo più di cercare di diventare quello che non sono in una situazione in cui il fatto stesso di provarci*

non fa che rammentarmi quello che sono”³³.

Il dibattito sulle politiche dell'identità, negli anni '80, divenne molto più complesso, grazie anche alle influenze degli approcci post-coloniale³⁴ e post-strutturalista³⁵ che diedero centralità all'Alterità, in particolare quella non-occidentale³⁶, come categoria socialmente costruita e con una propria capacità performativa. In breve, il potere, per legittimarsi, genera differenze socialmente rilevanti che vengono reificate, diventano cioè modelli unici per rappresentare la differenza. Il cortocircuito risultò subito evidente: donne nere o donne trans* sfuggivano, ad esempio, a quello che veniva propagandato come unica e universale esperienza femminile. Gergen parlò quindi di dimensione di “*performance*”, la teoria secondo cui siamo il prodotto di linguaggio e potere, dei modi di conoscere e narrare l'Altro, del contesto sociale e storico in cui viviamo. Ciò determina l'agire quotidiano con atti performativi che riproducono le norme, spesso talmente interiorizzate da risultare invisibili e impossibili da riconoscere come tali. Per sfuggire a questa dinamica si dovrebbero mettere in discussione le categorie e la struttura in cui le differenze si generano, criticare i confini e le logiche sottese a questi processi. Come suggerì la filosofa *queer* Judith Butler³⁷, per non subire la differenza ma servirsene dobbiamo produrre continuamente modalità ibride di esistenza che distruggano le categorie generate dalla norma, legando le differenze alle disuguaglianze. Usando una metafora, se il posizionamento di una identità è al margine e sulla linea di frattura, è più semplice resistere al potere e metterlo in discussione.

A livello istituzionale, invece, Ronald Reagan tagliò i finanziamenti all'*Equal Employment Opportunity Commission* e alla *Civil Right Division*³⁸; in tal modo, spinse sul mercato privato gli esperti di *Affirmative Action* che influenzarono le politiche aziendali a favore della diversità. Nel 1987, inoltre, in una ricerca pubblicata dallo Hudson Institute, chiamata “*Workforce 2000 – Work and workers for the 21st century*”, si ipotizzò la composizione della forza lavoro nei primi anni 2000, dando particolare rilievo al fenomeno migratorio ed evidenziando come la demografia aziendale si sarebbe profondamente diversificata: in questa pubblicazione, per la prima volta, si definì la diversità come un problema di management. Successivamente, furono prodotte numerose ricerche e studi tematici, che diedero sempre più rilevanza alla differenza ed alla sua dirompenza. Questa fase del DM fu definita “*demografica*”³⁹.

Le aziende nordamericane iniziarono a dotarsi di *Diversity Plans*, con i quali favorire il reclutamento di minoranze per diversificare la propria forza lavoro e sfruttarne i vantaggi economici. Esse furono incoraggiate dal passaggio dalla fase *demografica* a quella “*politica*”, quando cioè la destra americana considerò il DM un'alternativa alle *Affirmative Action*, ma anche una risposta alla lobby del “*politicamente corretto*”, usandolo dunque in chiave

oppositiva a liberal, sinistra e movimenti sociali. La diversità diventò sia un *intangible assets* prioritario per affrontare le sfide del nuovo millennio e della crescente globalizzazione, sia una risposta alla necessità di targetizzare i prodotti a nuovi consumatori nei cosiddetti “*minority markets*” emergenti. La svolta che ne derivò fu dalla dimensione *politica* a quella “*economica*”, trasformando il DM in un *Business Case*. A tal proposito, A. Lorbiecki e G. Jack, pur evidenziando la presenza sia di motivazioni economiche⁴⁰ sia morali⁴¹ nella letteratura per professionisti, notarono che l’interesse aziendale si rivolse principalmente verso le prime. La differenza divenne “fattibile” e il DM fu integrato nei programmi di *Human Resource Management*; vennero prodotte delle linee guida, come quelle di Kandola e Fullerton’s⁴² con l’acronimo “MOSAIC” [*Missione e valore, Processi oggettivi e giusti; Forza Lavoro Qualificata; Flessibilità; Focus individuali e Potenziamento della cultura (traduzione mia)*] o i sette punti per capitalizzare la diversità di Gardenswartz e Rowe’s⁴³.

Quasi parallelamente a tale letteratura, furono però poste alcune domande importanti che condussero all’ultima svolta del DM, quella “*critica*”: in particolare, sia accademici sia professionisti⁴⁴ si chiesero cosa volesse dire DM, quale fosse la natura della “differenza”, che cosa significasse “uguaglianza” e come si sarebbero potuti produrre stereotipi dannosi con tali pratiche. La conseguenza fu che, negli anni ’90, si iniziò a spostare sempre di più l’attenzione teorica da una minoranza appartenente ad un gruppo alla diversità come prodotto caratteristico di un’identità complessa e dinamica. Per riassumere il dibattito dell’epoca, si deve introdurre la teoria intersezionale di Crenshaw⁴⁵, basata sull’intersezione tra le diverse forme di oppressione nella medesima esperienza individuale: ella si ispirò alle riflessioni marxiste⁴⁶ ed al “femminismo nero”⁴⁷, che intrecciarono sessismo, razzismo e oppressione di classe, spesso dimenticata dalle teorie precedenti. Si volle in tal modo superare la deriva essenzialista, per cui la differenza diventava una condizione statica, fissa e quasi “naturale”, producendo dunque stereotipi e pregiudizi universalizzanti delle diverse esperienze identitarie. Si criticò anche l’idea che la differenza fosse un elemento contingente e dunque quasi irrilevante, frutto di costruzioni sociali e quindi sempre mutevole. In quest’ultimo caso, vedendo positivamente qualsiasi trasgressione creativa, si rischiava di non considerare i rapporti asimmetrici di potere attraverso cui un’identità ibrida si forma, ma soprattutto si dimenticava che gli individui possono percepire come reali le differenze e le culture, pur essendo queste costruzioni sociali e, come tali, “dati-di-fatto”, e lottare dunque per il loro riconoscimento e rispetto. Come spiegò Cox⁴⁸, la diversità diventa rilevante quando è socialmente rilevante, cioè quando diventa reale tra persone che vivono insieme in un contesto di lavoro e di mercato. L’unico approccio possibile divenne per questo un approccio dinamico e multidimensionale, definito di “*pratiche situate*”⁴⁹: la differenza ha una

collocazione sociale⁵⁰ (*social location*), ma non è fissa. Essa risulta in continua evoluzione, come l'identità individuale, situata in un determinato contesto storico, sociale e culturale, e legata a significanti, rappresentazioni e confini inclusivi o escludenti, sia dati da altri sia auto-costruiti da noi stessi. L'articolazione delle varie differenze è un luogo, fatto di pratiche e atti performativi continui e ripetuti, attraverso cui fare esperienza della realtà. Si ritornerà, nel capitolo terzo, su queste teorie, che serviranno ad affrontare il DM da una prospettiva critica utile a muoversi oltre il profitto aziendale.

1.3 La via europea al Diversity Management.

Negli anni '90, il DM emerse anche in Europa e si declinò subito in interventi contro il razzismo, per la parità di trattamento uomo-donna e per l'accesso al lavoro delle minoranze etniche. Tale diffusione fu legata alla spinta delle aziende multinazionali, della Commissione Europea e delle parti sociali, le quali, nel 1995 a Firenze, firmarono una *Joint Declaration*⁵¹ per la parità di trattamento a lavoro. Da questa emerse un *Compendium* di 25 buone pratiche provenienti da 15 Stati europei. Il 1997 fu inoltre dichiarato "l'anno europeo contro il razzismo" e nel 2000 a Parigi si tenne il Congresso Mondiale di Human Resources, che individuò nella diversità un fattore di vantaggio competitivo⁵².

Il tessuto economico europeo, al contrario degli USA, era costituito da piccole e medie imprese, era legato a particolarismi nazionali, talvolta regionali, e fondato su politiche del lavoro frutto della contrattazione sindacale. Divenne chiaro, dunque, che non si potessero applicare acriticamente le pratiche statunitensi, ma che andasse sviluppata una via europea al DM. Si tornò per questo ad affiancare al DM la "*questione del potere (redistribuzione, accesso e controllo delle risorse), dello status (i rapporti di subordinazione tra due o più gruppi sociali) e del numero (cioè la proporzionalità e la composizione dei diversi gruppi)*"⁵³. L'evoluzione del fenomeno vide da una parte la "*managerializzazione della legge*"⁵⁴, cioè la prevalenza delle motivazioni di efficacia economica su quelle morali ed etiche, dall'altra la necessità di dotarsi di strumenti legislativi integrati con le pratiche aziendali. Nacquero, perciò, le Carte della Diversità⁵⁵, "*la via europea al DM*"⁵⁶, perlopiù *business oriented*, cioè orientate a diffondere tali pratiche tra le aziende private. Queste Carte, la prima delle quali fu redatta nel 2004 a Parigi, sono ancora oggi documenti sottoscrivibili volontariamente da enti di qualsiasi tipo, per promuovere la diversità di genere, età, disabilità, provenienza o origine etnica, religione e orientamento sessuale: ad oggi, si contano 21 Carte della Diversità, sottoscritte da 10mila enti che rappresentano circa 15milioni di lavoratori in Europa. Tali Carte, in ogni caso, non sono linee guida da applicare indistintamente a qualsiasi contesto, ma sono dichiarazioni valoriali e di principio, affinché l'ente sottoscrittore si attivi e diventi protagonista di azioni di cambiamento della propria organizzazione, in conformità con lo scenario sociale, politico ed economico. Da un lavoro della Commissione Europea del 2005⁵⁷, però, emerse che solo le multinazionali fossero impegnate nell'inclusione della diversità; per questo, negli anni, è stata costruita in tutto il continente una riflessione più complessiva sulle pratiche di DM, dando rilievo alle buone pratiche, sistematizzandole, promuovendone i benefici, soprattutto economici, sviluppando azioni specifiche, eventi di sensibilizzazione e introducendo nuove normative anti-discriminazione. Nel 2014, sempre la Commissione Europea⁵⁸ notò un progressivo interesse al tema e le organizzazioni aderenti a questi

programmi dichiararono la propria soddisfazione, elencando i vantaggi ottenuti.

Nello specifico della situazione italiana, ci si dotò, nel 2009, di una “*Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro*”⁵⁹, sottoscritta da 800 tra enti privati e pubbliche amministrazioni, che rappresentano circa 700mila lavoratori, ed a cui si aggiunse una “*Bussola per le PMI*”⁶⁰. Si può notare come il nome della Carta italiana non faccia riferimento alla diversità: se, infatti, come le altre, prevede una serie di principi valoriali e indica le varie forme di discriminazione, essa pone però l’accento sulle pari opportunità tra uomo-donna, sottolineandone la profittabilità che può generare all’impresa. Sono poi promosse politiche attive per la formazione e la riqualificazione professionale. Per diffonderla, inoltre, sono previsti tavoli regionali e un comitato promotore nazionale, a cui si aggiunge il monitoraggio di chi vi aderisce per stilare un Rapporto annuale sui cambiamenti e le innovazioni intervenute. Sembra, però, che le imprese vi aderiscano solo per allontanare eventuali rischi legali e non, invece, per una reale consapevolezza sulla questione.

Le azioni citate si inserirono in un contesto normativo europeo già florido nel campo della promozione del principio di non discriminazione, presente sin dal trattato che istituì la Comunità Economica Europea (1957), ma circoscritto solo al contesto dell’occupazione e della sicurezza sociale in riferimento alla parità di trattamento uomo-donna. Nel 2000, tuttavia, furono adottate due direttive: una, la 2000/78/CE⁶¹, sulla parità di trattamento in materia d’occupazione, che estese le discriminazioni sul lavoro a religione, disabilità, età, orientamento sessuale; l’altra, la 2000/43/CE, sull’uguaglianza “razziale”, che vietò le discriminazioni nell’accesso al lavoro, alla protezione e alla sicurezza sociali, ai beni e servizi. Lo stesso anno, fu inoltre proclamata la Carta dei Diritti Fondamentali, rilevante giuridicamente dopo il Trattato di Lisbona del 2009, il cui articolo 21⁶² estese il campo di applicazione delle discriminazioni. Sintetizzando il dibattito giurisprudenziale, è possibile affermare che il diritto europeo di non discriminazione vieta sia le situazioni in cui persone o gruppi nella stessa posizione ricevano diversità di trattamento (*discriminazione diretta*) se la ragione è legata a una particolare caratteristica della persona, sia quelle in cui persone o gruppi in posizioni diverse ricevano lo stesso trattamento (*discriminazione indiretta*), quando criteri apparentemente neutri determinino una posizione di svantaggio⁶³.

Inoltre, con la direttiva 2006/54/CE (rifusione di quelle precedenti), legata alla parità di trattamento uomo-donna, il legislatore europeo si rese conto della poca efficacia del diritto antidiscriminatorio senza il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati. Si superò, così, la struttura dell’obbligo negativo e si diede invece seguito ad una normativa impostata sull’obbligo positivo in capo a datore di lavoro, Stato e altri soggetti, tramite l’introduzione di istituzioni ad hoc, definite *equality bodies* e già previste dall’articolo 13 della direttiva

2000/43/CE. Si favorirono, così, misure di *soft law*, cioè sensibilizzazione, formazione, raccolta di pratiche e politiche integrate da accompagnare alla normativa stessa.

L'Italia attuò la direttiva istituendo, nel 2003, l'UNAR, *Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali*⁶⁴. Tra i suoi compiti centrali l'informazione, la sensibilizzazione e la formazione dell'opinione pubblica sui soggetti a rischio discriminazione. L'UNAR, inoltre, riconosce la multidimensionalità della discriminazione, svolge progetti e promuove azioni positive per rimuovere gli ostacoli nell'accesso al mondo del lavoro. Specificamente, nel capitolo 2, saranno presentate le pratiche aziendali condotte in Italia per la gestione della diversità legata in particolare agli orientamenti sessuali.

1.4 Le risposte strategiche delle organizzazioni aziendali.

Chiariti aspetti storici, teorici e normativi, il DM potrà essere analizzato dal punto di vista delle risposte strategiche date dalle organizzazioni aziendali. Per farlo, si daranno prima tre definizioni, una proveniente dagli Stati Uniti, una dalla Gran Bretagna ed un'altra dalla Commissione Europea.

Nella versione americana di Arredondo, *"la gestione della diversità si riferisce a un approccio organizzativo strategico per sviluppare la diversità della forza lavoro, cambiare la cultura organizzativa e potenziare la forza lavoro. Rappresenta uno spostamento dalle attività e dalle ipotesi definite dall'azione affermativa verso pratiche di gestione inclusive, che riflettano la diversità della forza lavoro ed il suo potenziale. Idealmente si tratta di un approccio pragmatico, in cui i partecipanti anticipano e pianificano il cambiamento, non temono le differenze umane o non le percepiscono come una minaccia; considerano il posto di lavoro come un luogo per la crescita individuale e lo sviluppo di competenze e prestazioni con benefici economici diretti all'organizzazione"*⁶⁵ [traduzione mia]. Secondo, invece, la versione inglese di Kandola e Fullerton, *"il concetto base di gestione della diversità accetta che la forza lavoro sia composta da una popolazione diversificata di persone. La diversità consiste in differenze visibili e non visibili che includeranno fattori come sesso, età, background, razza, disabilità, personalità e stile di lavoro. È fondato sulla premessa che sfruttare queste differenze creerà un ambiente produttivo in cui tutti si sentono valorizzati, in cui i loro talenti sono pienamente utilizzati e in cui gli obiettivi organizzativi sono soddisfatti"*⁶⁶ [traduzione mia]. Infine, nel *Manuale di formazione sul DM* commissionato dalla Commissione Europea si legge che *"il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa"*⁶⁷. Tale processo, si legge ancora, non può esistere senza essere inserito in un contesto legislativo e morale; infine, nel *Manuale*, vengono presentati i risultati di uno studio della Commissione del 2003 chiamato *"Costi e Benefici della Diversità"*⁶⁸ in base al quale i vantaggi riscontrati dalle imprese con politiche attive sono: *"rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione; promozione dell'immagine dell'impresa; maggiore capacità di attrazione di personale qualificato; miglioramento della motivazione e dell'efficienza della forza lavoro; miglioramento dell'innovazione e della creatività"*⁶⁹.

Si nota, all'interno di queste definizioni, come la diversità sia considerata un elemento dato, un fatto esistente e quindi da gestire per ottenere un ritorno economico. Viene esplicitato, inoltre, che il DM non può essere applicato indistintamente come esistessero *best practices*

universali. Nell'ottica di *"organizzazione come culture"*⁷⁰, bisogna adattarlo al contesto aziendale, lavorando sull'intero gruppo e non solo sulla singola diversità, modificando la complessa cultura aziendale, cioè la rete di relazioni e legami esistenti internamente ed esternamente al tessuto aziendale. A tal proposito, alcuni studi hanno provato a costruire una rappresentazione dei modelli legati alle risposte strategiche⁷¹ in uso nelle organizzazioni in tema di gestione della diversità.

Uno dei modelli più usati è quello di Wilson, datato 1996 e definito *Equity Continuum*⁷²: esso è un modello valutativo per misurare la diversità e l'equità in una organizzazione. Si compone di sei livelli: il livello 0 *"Denial"* è quello in cui si rifiuta la diversità; nel livello 1 *"Compliance"*, si agisce per rispettare obblighi legali e spesso le iniziative si concentrano più sull'uguaglianza che sulla diversità; il livello 2 *"Beyond Compliance"* prevede si faccia la "cosa giusta" per gruppi storicamente svantaggiati, che sono perlopiù in ruoli visibili, ma le iniziative si bloccano se cambiano le condizioni interne o muta l'interesse pubblico; il livello 3 *"Business Case"* focalizza l'efficienza organizzativa derivante da alcune iniziative sulla diversità, senza però modificare la strategia; il livello 4 *"Integrated Equity"* è già nella fase di DM, poiché si include la diversità, valorizzandola e considerando l'equità un elemento imprescindibile del proprio vantaggio competitivo; infine, il livello 5 *"Inclusive and equitable organizations"* massimizza il potenziale umano nella sua interezza, considera l'equità un imperativo organizzativo per creare un ambiente inclusivo in cui i talenti siano diversificati. La persona viene quindi coinvolta in tutti gli aspetti, soprattutto quelli immateriali. Il modello culturalista di Cox⁷³, invece, classifica tre tipologie di organizzazione in relazione alla gestione della diversità; esso, inoltre, è principalmente legato alla gestione del background culturale. Le tre tipologie di organizzazione sono quella *monolitica*, *pluriculturale* e *multiculturale*: la prima presenta una composizione della forza lavoro omogenea, esclude minoranze di qualsiasi tipo e privilegia la presenza di membri appartenenti alla classe dominante; la seconda ha una maggiore eterogeneità di background culturali interna, riducendo il rischio di discriminazione attraverso la formazione del top management, ma non il rischio di conflitti interni; la terza invece, quella multiculturale, riconosce e valorizza la diversità.

Un altro modello è quello elaborato da Thomas⁷⁴, in cui si distinguono quattro tipologie di risposte strategiche dell'organizzazione e diversi possibili approcci. La prima risposta strategica è quella di ignorare la diversità, ritenendola non rilevante; la seconda è quella di eliminare la diversità, attraverso tre approcci: l'esclusione, riducendo quindi al minimo la presenza di diversità all'interno dell'organizzazione; la soppressione, chiedendo ai "diversi" di non esprimere le loro diversità; l'assimilazione, facendo assumere a chi è diverso gli stessi

atteggiamenti della maggioranza. La terza risposta è quella di minimizzare la diversità, attraverso, ancora una volta, tre possibili approcci: l'isolamento, raggruppando e isolando in specifici gruppi o posizioni le diversità; la tolleranza, riducendo al minimo le interazioni; la creazione di buone relazioni, focalizzandosi dunque sulle somiglianze. La quarta e ultima risposta è quella di appoggiare la diversità, attraverso un approccio di adattamento reciproco, in cui tutte le parti interagiscono e riconoscono le proprie differenze.

Il quarto modello è quello di Dass Parker⁷⁵, secondo il quale l'organizzazione può rispondere o con un approccio reattivo, per cui la diversità rappresenta un costo; o con un approccio accomodante, caratterizzato da tolleranza e riconoscimento, ma in cui è l'individuo diverso a doversi adattare; o con un approccio proattivo, che vede la diversità come opportunità da valorizzare. Infine, l'ultimo modello è quello di Kossek-Lobel⁷⁶, che riduce gli interventi a quattro possibili risposte strategiche: “*diversity enlargement*”, cioè si allarga la composizione demografica interna, ma sono le minoranze a doversi adattare; “*diversity sensitivity*”, legato alla formazione interna senza però cambiare la cultura aziendale; “*cultural audit*”, per cui si valuta l'organizzazione e si cercano soluzioni pratiche alla gestione delle risorse umane; “*diversity management*”, attraverso cui cambia la strategia, ma anche la cultura organizzativa.

Il Diversity Management di Kosser Label, la risposta proattiva di Dass Parker, l'appoggio alla diversità di Thomas e l'organizzazione multiculturale di Cox puntano ad un cambiamento che parta dal top management e che sia contestualizzato di volta in volta nella realtà sociale, culturale, economica e istituzionale. Tali approcci dovrebbero aiutare l'organizzazione a superare gerarchie e verticalità interne, costruendo invece un'organizzazione riflessiva, in cui il ciclo di gestione delle risorse umane coinvolga tutti i settori, promuovendo l'innovazione e la crescita e rendendo protagoniste le persone che vi lavorano, facendole partecipare ai processi decisionali e spingendole a parlare di sé e della propria condizione lavorativa.

Concludendo, è evidente che il DM non è in contrasto con l'obiettivo aziendale del profitto, ma è invece strumento funzionale e strutturale per l'azienda; inoltre, la maggior parte delle ricerche, alcune delle quali citate in questi paragrafi, dimostrano che serve a costruire un'azienda competitiva e forte nei mercati attuali. Infine, ma sarà trattato questo aspetto specificamente nel secondo capitolo, si sottolinea che il DM è uno strumento attraverso cui innovare la struttura aziendale e modificare le modalità di reclutamento, formazione, inserimento del personale, marketing interno ed esterno, ma anche per allargare la propria clientela e i propri fornitori, modificando anche l'approccio di questi ultimi alla diversità.

Note - Capitolo 1

1.1. Il nuovo spirito del capitalismo e il management del sé.

1. Il capitale intellettuale è articolato in capitale relazionale, capitale umano e capitale strutturale o organizzativo [L. Edvinsson, M. Malone in G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*].
2. R. Sennett, *La cultura del nuovo capitalismo*.
3. M. Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*.
4. S. Hall, *Cultura, razza, potere*.
5. A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*.
6. F. W. Taylor, *L'organizzazione Scientifica del Lavoro*.
7. Il Toyotismo è un metodo di organizzazione della produzione, elaborato da Taiichi Ohno e introdotto nell'azienda Toyota, da cui prende il nome.
8. L. Boltanski e E. Chiapello, in *Il nuovo spirito del capitalismo*, un testo fondamentale per l'analisi della modernità, riprendono l'espressione usata da Max Weber quasi un secolo prima e spiegano come questo nuovo spirito sia in realtà l'ideologia che sostiene il capitalismo legittimando l'impegno delle persone nella produzione.
9. Pag. 47 in G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*.
10. Si vedano G. Friedmann (1949), A. Touraine (1955). H. Braverman (1974) e M. Crozier (1964) in G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*.
11. E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*.
12. A. Maslow, *Motivation and Personality* in G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*.
13. V.H. Vroom, *Work and motivation* in G. Costa, *Ibidem*.
14. F. Herzberg, *One more time: How do you motivate your employees?* in G. Costa, *Ibidem*.
15. *Ibidem*.
16. J.B. Barney, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*.
17. F. Chicchi, A. Simone, *La società della prestazione*.
18. L. Gallino, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*.
19. H. Marcuse, *Eros e civiltà*.
20. Con il termine "femminilizzazione" si intende sia l'aumento della presenza femminile nel mercato del lavoro, ma anche una "femminilizzazione qualitativa", cioè la valorizzazione di doti femminili in vari settori dell'economia. Si vedano, per approfondire, L. Melandri, M.G. Campari e C. Morini.
21. A. Gorz, *Miserie del presente, ricchezza del possibile*.

22. C.Wright Mills, *Colletti Bianchi*.
23. L. Boltanski, E. Chiapello, *Il nuovo spirito del capitalismo*.
24. Pagg. 39-40 in F. Chicchi, A. Simone, *La società della prestazione*.

1.2 Il Diversity Management tra storia e teoria.

25. Secondo una proposta di P. Ceri (1985), riportata nel manuale *Sociologia delle differenze e delle diseguaglianze*, le differenze sono caratteristiche ordinabili lungo una scala di importanza (ruolo professionale, livello di istruzione, reddito), mentre le diversità sono caratteristiche non ordinabili avendo dunque natura qualitativa e comparabili con un secondo elemento che le definisce proprio grazie al confronto. In questa tesi saranno usati come sinonimi, anche perché le teorie sul Diversity Management tendono, come vedremo, a considerarle entrambe.
26. Pag. 36 in C. Arruzza, L. Cirillo, *Storia delle storie del femminismo*.
27. M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva – Strategie e strumenti*.
28. K.J. Gergen, *An Invitation to Social Construction*.
29. Il Movimento per i diritti civili fu un insieme di movimenti sociali, negli Stati Uniti, che rivendicò la fine della segregazione razziale e della discriminazione nei confronti degli afroamericani. Quello a cui ci si riferisce in questa tesi è in attività nel periodo tra la fine degli anni '50 e gli anni '60 e si distinse per atti di protesta non violenti e disobbedienza civile. Per approfondire, Wikipedia alla voce “Movimento per i diritti civili degli afroamericani” [aggiornato marzo 2019].
30. La storia del femminismo moderno occidentale si distingue in tre ondate: la prima si fa risalire al XIX secolo fino alla metà del XX secolo e si caratterizza per rivendicazioni come diritto al voto, all'istruzione e al lavoro per le donne; la seconda ondata va dal 1960 al 1980 e si caratterizza per un'attenzione alle disuguaglianze culturali e politiche legate al genere; la terza ondata, invece, arriva fino agli anni 2000, quando emersero nuove teorie sull'oppressione e sulla sua multidimensionalità, intersecandosi soprattutto, più di quanto era stato fatto in precedenza, con le lotte delle persone non bianche e con le teorie post-coloniali, ma anche con tutte le altre soggettività emarginate dalla società. Per approfondire, C. Arruzza, L. Cirillo, *Storia delle storie del femminismo*.
31. I Moti di Stonewall sono considerati universalmente l'inizio del movimento omosessuale, distinto dal precedente movimento omofilo: quest'ultimo, nato anni prima, aveva paura di usare la parola omosessuale, per la presenza del riferimento alla

sessualità, e optò per il termine omofilia; inoltre, rivendicava la piena integrazione nella società.

Ad ogni modo, i *Moti* si riferiscono alla notte del 27 giugno 1969, nel bar *Stonewall Inn* di New York, ritrovo di prostitute, persone non bianche, lesbiche, gay, trans, persone povere (sostanzialmente, le persone emarginate dalla società); quella notte, come molte altre volte era accaduto, la polizia irruppe per una retata, ma le persone presenti si ribellarono, dando vita ad uno scontro diretto che durò tutta la notte e che richiamò persone da tutti gli altri bar del quartiere: le proteste andarono avanti anche i giorni successivi. Si formò, dopo questa notte, il Gay Liberation Front, che l'anno successivo, in ricordo di quel che accadde quella notte, organizzò il primo vero Pride, manifestazione per l'orgoglio omosessuale.

32. Parte III, sezione 301 dell'*Executive Order 10925*, firmato da John F. Kennedy nel marzo 1961.
33. Pag. 208 in I.M. Young, *Le politiche della differenza*.
34. La teoria post-coloniale riguarda una serie di teorie, studi, riflessioni, filosofie sull'identità sociale, la *razza*, il modo in cui queste si costruiscono e il rapporto che assumono con la dominazione coloniale. In particolare, per approfondire, si vedano Edward Said, Frantz Fanon e Gayatri Chakravorty Spivak.
35. Tra gli esponenti maggiori del post-strutturalismo, Michael Foucault, Jacques Lacan, Jacques Derrida e Gilles Deleuze. Esso si pone in continuità con lo strutturalismo, allargandone lo spettro di studio: sintetizzando all'osso, sono entrambe teorie e metodologie che dallo strutturalismo linguistico si allargano ad altri campi del sapere. In particolare, si rifiuta l'idea di libertà e scelta umana, e ci si concentra sulla modalità attraverso cui le strutture esistenti costruiscono linguaggio, esperienza e identità.
36. Edward Said, *Orientalismo*.
37. J. Butler, *Questione di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità*; J. Butler, *Corpi che contano*; J. Butler, *Fare e disfare il genere*.
38. Si veda articolo del New York Times del 24 gennaio 1982 sulle politiche di Reagan in relazione ai diritti civili: <https://goo.gl/A4WZUS> [aggiornato marzo 2019].
39. In A. Lorbiecki, G. Jack, *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*.
40. Tra queste, ampliamento clientela (Rice, 1994; Thibadoux *et al.*, 1994; Tranig, 1994; Capowski, 1996), miglioramento produttività (Gordon, 1992a; D'Souza, 1997; Owens, 1997) e profitti (Segal, 1997), sopravvivenza nel tempo (Miller, 1994) [Traduzione mia da A. Lorbiecki, G. Jack, *Ibidem.*];

41. Tra queste, interazioni tra gruppi etnici (D'Souza, 1997), cambiamento culturale in organizzazione (Laabs, 1993; Thornburg, 1994; Owens, 1997), contrasto ai pregiudizi (Smith, 1991), desiderabilità morale e giustizia sociale (Carnevale and Stone, 1994; Rossett and Bickham, 1994) [Traduzione mia da A. Lorbiecki, G. Jack, *Ibidem.*].
42. R. Kandola, J. Fullerton, *Managing the MOSAIC: Diversity in Action*.
43. L. Gardenswartz, A. Rowe, *Diversity Management: Practical Application in a Health Care Organization*.
44. Come riportato in A. Lorbiecki, G. Jack, *Critical Turns*, si vedano L. Jenner, T. Cox, J. Gordon, D. D'Souza, S. Liff and J. Wajcman.
45. K.W. Crenshaw, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*.
46. Già gli scritti di Marx ed Engels pongono la questione in termini di classe traendo spunto dai temi dell'oppressione e dall'esperienza operaia; così come, nel 1949, Claudia Jones, del Partito Comunista americano, scrisse il saggio *An end to the neglect of the problems of the negro woman!*, precursore dell'analisi intersezionale.
47. Si vedano il testo fondamentale *The Combahee River Collective Statement*, scritto da un collettivo di attiviste femministe e lesbiche afroamericane nel 1978; e Angela Davis, *Women, Race and Class*.
48. T. Cox, *Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research and Practice*.
49. E. Colombo, *Multiculturalismo quotidiano. Le pratiche della differenza*.
50. F. Anthias, *Beyond Feminism and Multiculturalism: Locating Difference and the Politics of Location*.

1.3 La via europea al Diversity Management.

51. Si può consultare la *Joint declaration of the European social partners on the prevention of racial discrimination and xenophobia and promotion of equal treatment at the workplace* a questo link: <https://goo.gl/m1fQDq> (aggiornato marzo 2019).
52. M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva – Strategie e strumenti*.
53. Pag. 46 in M. Buemi *et al.*, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva – Strategia e strumenti*.
54. J. Laufer, “*L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?*”
55. Per consultare le Carte della Diversità di ogni Paese aderente, seguire questo link: <https://goo.gl/tSRbhL> (aggiornato marzo 2019)

56. L. De Vita, *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*.
57. Commissione Europea, *The business case for diversity: good practices in the workplace*.
58. Commissione Europea, *Overview of Diversity Management implementation and impact among Diversity Charter signatories in the European Union*.
59. La Carta della Diversità italiana è consultabile al seguente link: <https://goo.gl/jCp42v> (aggiornato marzo 2019).
60. La *Bussola per le PMI* è consultabile al seguente link: <https://goo.gl/SNDcZe> (aggiornato marzo 2019).
61. Per una trattazione approfondita di come sia stata attuata in 15 stati europei la direttiva 2000/78/CE in relazione alla discriminazione basata sull'orientamento sessuale, si veda S. Fabeni, M.G. Toniollo, *La discriminazione fondata sull'orientamento sessuale. L'attuazione della direttiva 2000/78/CE e la nuova disciplina per la protezione dei diritti delle persone omosessuali sul posto di lavoro*.
62. L'art. 21 della Carta dei diritti fondamentali recita: "E' vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali."
63. Per una trattazione approfondita del diritto di non discriminazione, si veda il *Manuale di diritto europeo della non discriminazione* redatto dall'Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali.
64. Il sito dell'UNAR è accessibile al link www.unar.it.

1.4 Le risposte strategiche delle organizzazioni aziendali.

65. P. Arredondo, *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*.
66. R. Kandola, J. Fullerton, *Managing the Mosaic: Diversity in Action*.
67. Pag. 7 in *Manuale di Formazione sul Diversity Management* commissionato dalla Commissione Europea nel quadro del *Programma d'Azione per combattere le discriminazioni (2001-2006)*.
68. Si può consultare il documento "Costi e benefici della diversità" al seguente link: <https://goo.gl/B8zN9X> (aggiornato marzo 2019).

- 69. Pag. 6 in *Manuale di Formazione sul Diversity Management*.
- 70. G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*.
- 71. Si è partiti, estendendola, dalla riorganizzazione operata da R. Riccò, *Teoria e pratica della gestione della diversità*.
- 72. T. Wilson, *Diversity at work: The Business Case for Equity*.
- 73. J.T. Cox, *The multicultural organization*.
- 74. R. Jr. Thomas, *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*.
- 75. P. Dass, B. Parker, *Diversity: a strategic issue*.
- 76. E.E. Kossek, S.A. Lobel, *Managing Diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*.

Capitolo 2

*“Oggi è evidente che
la società si serve benissimo delle “perversioni” a scopo utilitario.*

*La “perversione” è venduta al dettaglio
e all’ingrosso,*

*è studiata, sezionata, valutata,
mercificata, accettata, discussa;*

diventa di moda, in e out:

diventa cultura, scienza, carta stampata, denaro.

L’inconscio è venduto a fette sul banco del macellaio. [...]

La “perversione” repressa, dunque,

non costituisce più soltanto l’energia del lavoro,

ma si ritrova anche, feticizzata,

nel prodotto alienante del lavoro alienato,

e viene imposta dal capitale, in forma reificata, sul mercato.

Proprio per poter essere liberalizzata, ovvero mercificata,

la “perversione” deve rimanere sostanzialmente repressa

e l’energia libidica che le è propria

deve continuare in gran parte a essere sublimata nel lavoro

e sfruttata.”

[Mario Mieli, *Elementi di critica omosessuale*]

2.1 L'identità sessuale.

Secondo alcune classificazioni⁷⁷, si identificano diversità *Primarie* o *Ascritte* e *Secondarie* o *Acquisite*, o *Visibili* e *Non Visibili*, o ancora diversità *Sociali*, *Informative* e *di Valore*; alcuni autori⁷⁸ analizzano invece tre livelli di diversità, *Individuale*, *di Gruppo* ed *Organizzativo*; infine, Gardenswartz e Rowe⁷⁹ distinguono tra *Dimensione Centrale*, *Dimensioni interne*, *esterne* e *organizzative*. La diversità può dunque assumere infinite declinazioni, anche simultanee, come spiegato dalla teoria intersezionale. Il DM, tuttavia, nelle sue applicazioni, risulta limitante poiché considera una sola dimensione per volta. D'altra parte, ci si concentra su differenze considerate deviazioni rispetto alla norma dominante, anche solo in ambito organizzativo, o su diversità al centro di un dibattito politico e culturale⁸⁰. La classificazione di cui sopra non è d'aiuto se non prevede lo sviluppo di strategie in grado di distinguere tra le varie declinazioni di diversità. Mantenere, inoltre, il DM esclusivamente in ottica di *Business Case* rischia di legare la differenza solo alla performance e al vantaggio competitivo e non ad uno sviluppo consapevole di tutta la realtà organizzativa. E' importante dunque fare un'analisi complessiva del contesto aziendale, senza l'illusione di pervenire a pratiche universali adatte ad ogni occasione, ma recuperando una prospettiva maggiormente *situata* che permetta di studiare la composizione e gli intrecci dei gruppi interessati. In tal modo, si eviterà di costruire interventi spot che mirano solo a superare una posizione di svantaggio di alcune categorie di lavoratori, ma si punterà ad eliminare strutture e meccanismi di potere e privilegio⁸¹. Partendo da queste basi, risulta interessante sviluppare una riflessione sulla specifica questione delle persone con *altri* orientamenti sessuali e identità di genere e sul loro rapporto con la realtà aziendale. Lo scopo, come suggerito da Fraser⁸², sarà comprendere come viene garantita, all'interno della società capitalistica e multiculturale, la questione del riconoscimento, visto come il diritto sociale ad avere una propria identità sessuale.

Ciascuna persona possiede un'identità⁸³, costituita da vari fattori, tra cui si riconosce la dimensione dell'identità sessuale, prodotto di aspetti biologici, psicologici, educativi e socio-culturali⁸⁴. E' doverosa una precisazione prima di approcciarsi a questi temi, sui quali esiste un dibattito vasto e complesso: l'uso che si farà di definizioni e categorie per indicare le identità sessuali è orientato solo ad una più facile comprensione del potenzialmente infinito spettro di possibilità e combinazioni differenti che possono esistere su questo tema, poiché le identità sono esperienze personali, non categorizzabili in contenitori fissi ed esaustivi. L'esistenza e la continua produzione di identità, inclusi termini e definizioni specifiche, non sono vezzi inutili o mode passeggere, ma tentativi di rompere il binarismo su cui si è costruita la società, la cultura e l'economia stessa, sotto la presunta "naturalità" di certe classificazioni. Dall'altra parte, diventa necessario identificarsi in qualcosa di più di sé stessi, in un'identità

collettiva o comunità di appartenenza, per resistere in un mondo che esclude e innalza confini e barriere. Le categorie vanno considerate nella loro capacità di intrecciarsi, di essere quanto più inclusive possibili, prodotto di contesti storici, sociali, culturali e politici situati; vanno considerate nella loro fluidità, nel senso che tutto ciò che rischia di sembrare universalizzante e fonte di pregiudizi, discriminazione ed esclusione deve essere messo in discussione e, di volta in volta, ridefinito o rifiutato.

Schematicamente, dunque, e dando solo alcune definizioni utili, l'identità sessuale si compone di quattro elementi principali⁸⁵: il sesso, l'identità di genere, l'espressione di genere e l'orientamento sessuale. Una prima separazione tra sesso (biologico) e genere (sociale) è quella tra il genotipo (insieme dei tratti genetici) e fenotipo (insieme degli aspetti fisici). Il sesso è un costrutto, naturalizzato dall'interpretazione sociale, nel senso che si è concordi su quali siano le tessere del puzzle del sesso biologico (cromosomi, genitali, funzioni riproduttive, ecc.), ma nella determinazione del sesso possono essere coinvolti più caratteri sessuali oltre ai cromosomi. In ogni caso, queste "tessere" non hanno un genere di per sé, ma è la costruzione biologica del sesso ad avergliene assegnato uno: in tal senso, distinguiamo quindi corpi maschili e femminili o intersessuali, in cui non è possibile determinare univocamente l'appartenenza ad uno dei primi due (circa 30milioni di persone nel mondo sono intersex)⁸⁶. L'identità di genere, invece, indica in quale genere la persona si riconosce, cioè uomo, donna, entrambi, vari o nessuno dei due; essa è un'esperienza del tutto personale e non può essere definita in termini assoluti. L'espressione di genere, ancora, indica il modo in cui una persona comunica all'esterno la propria identità di genere attraverso gesti, linguaggi, vestiario. Essa è chiaramente legata all'idea che ciascuna persona ha di sé e può ricalcare o discostarsi dagli schemi culturali e sociali relativi al maschile e al femminile. L'orientamento sessuale indica l'attrazione psichica e/o emozionale e/o romantica e/o sessuale che si prova verso altre persone: i diversi tipi di attrazione possono presentarsi contemporaneamente. Precisando ulteriormente, con la certezza di non essere esaustivi date le diverse forme di attrazione e loro combinazioni, le definizioni di orientamento sessuale sono legate alla persona da cui si è attratti, cioè se sono persone del proprio genere/sesso (omosessualità), del genere/sesso opposto (eterosessualità), di nessun genere/sesso (asessualità e sue sfumature), di più generi/sessi (bisessualità). Un'altra distinzione, poi, è legata al fatto che, ad esempio, una persona nata maschio che si identifica nel genere uomo e che viene percepita dagli altri come uomo si definisce cisgenere, mentre lì dove non esiste questa aderenza si parla di transgenderismo. Se una persona intraprende un percorso chirurgico ed ormonale di modificazione dei propri caratteri sessuali per renderli "aderenti" alla propria identità di genere si parla di persona transessuale. Inoltre, la giurisprudenza italiana specifica che, se è

stato raggiunto un equilibrio psico-fisico tale per cui la persona si riconosce ed è riconosciuta nell'identità desiderata, si può comunque ottenere la rettifica dei dati anagrafici (una forma di riconoscimento "ufficiale") anche in assenza di un intervento⁸⁷. Queste categorie, come già spiegato, non sono esclusive, fisse e legate a compartimenti stagni, ma sono modalità di rappresentazione della realtà, quasi delle finzioni. A queste si affianca il termine *queer*, che nasce per superare il binarismo etero-omosessualità⁸⁸: le teorie *queer*, ispirate dagli studi di Foucault⁸⁹, rifiutano categorizzazioni fisse e considerano il corpo, come da capitolo 1, un luogo situato in un contesto preciso, non un elemento dato, ma una variabile di esperienza su cui, di volta in volta, si iscrivono strutture socioculturali e biologiche.

L'acronimo che racchiude le diverse definizioni elencate tra quelle che si discostano dal maschio uomo eterosessuale è LGBTQIA+, cioè Lesbiche, Gay, Bisessuali, Trans* (sia Transgender, sia Transessuali), Queer, Intersessuali, Asessuali e "+", ad indicare le infinite possibilità accennate precedentemente. Tale acronimo indica le soggettività di cui ci si occupa in questa tesi, nello specifico della realtà aziendale, e sarà di volta in volta utilizzato o nella sua forma ridotta, LGBT+, o nelle varie declinazioni (LGB, LGBT), per indicare solo determinate identità.

2.2 La presunta neutralità del contesto lavorativo.

La comunità LGBT+ è eterogenea e riunisce questioni su orientamenti sessuali, attribuzione del sesso (intersex), rapporto sesso/genere (trans*) e identità in senso ampio (queer). La rivendicazione collettiva è la lotta alla norma sessuale che plasma l'intera società e definisce le identità possibili, permesse, naturali. Le singole questioni sono da tenere a mente quando si tratta di praticare il DM, per evitare di creare un clima escludente. Resta da sottolineare, poi, il fatto che orientamento sessuale e identità di genere vengano date per scontate e non rientrino tra le differenze visibili⁹⁰: questo le rende una peculiarità su cui è impossibile avere dati quantitativi certi rispetto alla presenza nel contesto aziendale. È una sfida maggiore per l'impresa verso linguaggi e pratiche inclusive, affinché il luogo di lavoro sia spazio sicuro.

L'identità sessuale non ha, dunque, un ruolo marginale nelle pratiche di DM, nonostante risulti recente la critica⁹¹ alla presunta neutralità del luogo di lavoro in relazione alla sessualità. In particolare, si è riconosciuto il tentativo di estirpare la sessualità dai processi organizzativi, rendendola un fatto privato. Come accennato, non esiste un luogo di lavoro desessualizzato: infatti, quando si tenta di includere le soggettività LGBT e quando non si considerano prioritarie, la pratica organizzativa risponde alle pressioni sociali e culturali provenienti dalla norma eterosessuale e dalla concezione di sesso, genere, ruoli, orientamenti, identità che da questa deriva. Linguaggio, emozioni, immagini, cultura e interazioni tra lavoratori, all'interno di un'organizzazione, riflettono questa norma, riproducendola. In tal senso, questi interventi rimangono circoscritti ad una categorizzazione binaria etero-omosessuale, in cui la concezione dell'omosessualità risponde ad una prospettiva "minorizzante"⁹², nella misura in cui il soggetto omosessuale viene stigmatizzato e definito sulla base della norma eterosessuale. Al contrario, una prospettiva "universalizzante"⁹³ vedrebbe l'omosessualità come una delle possibilità di uno spettro sessuale ampio e variegato, in cui, però, anche l'eterosessualità costituisce una delle possibili varianti. Assume così centralità la teoria *queer*, nelle sue concezioni distruttive dei binarismi (maschile/femminile, etero/omosessuale, cis/transgender *etc.*) e in quelle di identità situate per lo sviluppo di un'altra idea di management delle differenze.

Nelle esperienze di DM nel contesto neoliberale, e al netto della specificità italiana, le soggettività incluse all'interno dell'azienda sono quelle che meglio rispondono alle costruzioni socio-culturali: si riconosce, cioè, solo ciò che non mette in dubbio questo binarismo; quello che assume una connotazione troppo "diversa" dallo standard viene rifiutato. Si può notare questa evidenza con la crescita, negli ultimi anni, di mercati rivolti principalmente a gay o lesbiche, che producono nuove soggettività conformi al neoliberismo e che diventano l'unica possibilità di integrazione, invece negata in altri contesti: l'identità

viene depoliticizzata e privatizzata, mantenendola ancorata ai “luoghi di tolleranza”⁹⁴ dell’ambiente domestico e privato. Elemento aggiuntivo per comprendere questo sistema di “biopolitica”⁹⁵ è il legame che esiste tra differenza e disuguaglianza, cioè l’accesso o meno alle risorse della società. Secondo Iris Marion Young⁹⁶, infatti, le disuguaglianze sono generate da un meccanismo di oppressione costituito da cinque facce: sfruttamento, marginalizzazione, mancanza di potere, imperialismo culturale e violenza. Per sintetizzare, chi è considerato diverso dalla cultura dominante viene *marginalizzato* o *sfruttato* per estrarre quanto più valore possibile dal suo lavoro fino a quando non perde la propria utilità per il sistema; essi non hanno *potere*, anzi sono controllati e gestiti dal sistema stesso. L’*imperialismo culturale* della classe dominante fa sì che questa universalizzi la propria esperienza per imporla su gruppi sociali specifici, anche tramite la *violenza*. Fraser⁹⁷, invece, esplicita la tensione esistente tra riconoscimento (o misconoscimento di uno status) e redistribuzione (o maldistribuzione verso una classe): il primo è legato ai modelli di valore istituzionalizzati, il secondo al sistema economico complessivo. L’innovazione si ha quando entrambe le due prospettive sono considerate contemporaneamente.

Nel corso degli ultimi anni, a livello politico e culturale, ci sono stati molti avanzamenti nell’ambito delle questioni LGBT+, soprattutto in termini di diritti⁹⁸: in molti Paesi, infatti, sono state introdotte leggi che tutelano il diritto a matrimonio e adozioni o che puniscono le discriminazioni per orientamento sessuale e identità di genere. Sono state introdotte, inoltre, tutele verso le persone intersex contro l’attribuzione coatta del sesso alla nascita e leggi che rendono più semplice, per le persone trans*, l’accesso agli interventi di riattribuzione del sesso ed al riconoscimento della loro identità. Accanto ad esse, in alcuni Paesi, si insegna educazione sessuale nelle scuole, affinché studenti e studentesse, sin dalla giovane età, assumano consapevolezza dei propri corpi, delle proprie sessualità e identità, imparando a rispettare quelle altrui. Tuttavia, in alcuni Paesi, l’omosessualità è punita fino alla pena di morte; in altri esistono delle leggi a metà nella tutela delle persone LGBT+ e in molti, infine, tali soggettività sono relegate all’invisibilità. In Italia, da pochi anni, è permesso alle persone dello stesso sesso di accedere alle unioni civili, ma non al matrimonio. Non esistono leggi per le adozioni, né una legge contro l’omo-lesbo-bi-trans-afobia, non si fa educazione sessuale nelle scuole e le persone intersex non hanno una legge che le tuteli. Per le persone trans*, intraprendere un percorso di riattribuzione del sesso è un iter lungo, complesso e difficoltoso, nonostante nel 1982⁹⁹ fu approvata una delle prime leggi sul tema tra le più avanzate. Questa panoramica generale spiega cosa devono affrontare, in tutti gli ambiti, le persone che si riconoscono nella comunità LGBT+: discriminazione, pregiudizi, invisibilità, esclusione, disparità di trattamento, violenza verbale, psicologica e fisica.

Alcuni di questi avanzamenti legislativi hanno portato ad un cambiamento culturale e sociale nella mentalità e nel processo di accettazione delle persone LGBT+ nel Paese, e viceversa. Tuttavia, il dibattito *mainstream* meno conservatore è ancora legato a concetti come tolleranza, normalizzazione, integrazione. Sulla retorica dei diritti gay come *diritti umani* si fonda la Raccomandazione del Comitato dei Ministri europeo CM/REC (2010)5, in cui si esplicita che nessun precetto, derivante dalla cultura dominante di un Paese o da valori di qualsivoglia origine, possa giustificare forme di discriminazione. Tuttavia, secondo l'Eurobarometro 2015¹⁰⁰, la percezione della discriminazione basata su orientamento sessuale e identità di genere, in Italia, è molto diffusa, mentre l'articolo 3¹⁰¹ della Costituzione non dà una specifica sul tema, anche se più volte è stata riconosciuta la tutela ampia che ne deriva. Sempre secondo l'Eurobarometro, nell'accesso al lavoro, le due caratteristiche menzionate giocherebbero a sfavore per oltre il 30% degli intervistati nella scelta tra vari candidati; inoltre, se vittima di discriminazione o molestie, il 58% degli intervistati non saprebbe cosa fare.

Si può notare che, in Italia, l'idea di inclusione si concentra su situazioni di degrado, disagio, povertà individuale, definendo un confine preciso tra cosa dovrebbe e potrebbe fare lo Stato e cosa invece può fare l'azienda per risolvere questa situazione individuale. In tal modo, si sposta l'attenzione dal contesto, principalmente sociale ed economico, causa principale di quella condizione, all'individuo stesso e alle sue responsabilità. Nel campo della discriminazione per orientamento e identità sessuali, invece, si relega questa condizione ad un fatto privato, alimentando stereotipi su fragilità e sensibilità dei gay e tenendo il punto solo sulla necessità di liberare queste persone da ogni forma di discriminazione. In altre parole, l'approccio europeo alla discriminazione, su cui si fonda quello italiano, è stato spesso criticato sia perché non pone l'accento sulla questione della disuguaglianza (nonostante queste siano aumentate negli ultimi anni¹⁰²), sia perché il tema dell'intersezionalità viene presentato in forma additiva, quindi separando le condizioni e valutandole singolarmente e non nella loro simultaneità; sia, infine, perché non dà la stessa importanza alle varie forme di discriminazione. Questo avviene quando, per esempio, si cita solo il sesso e non il genere¹⁰³, ignorando dunque un aspetto importante delle identità. La stessa Agenzia europea per i Diritti Fondamentali¹⁰⁴, nel 2009, ha poi dimostrato che sono maggiormente vietate le discriminazioni per etnia piuttosto che quelle per orientamento sessuale e che, se alcune diversità sono da valorizzare, altre invece sono solo da proteggere dalla discriminazione.

2.3 Discriminazione sul lavoro e strategie di coping.

Il concetto di discriminazione può essere spiegato tramite la *Teoria delle Identità Sociali*¹⁰⁵ (SIT) e il modello tripartito di Rosenberg e Hovland¹⁰⁶. La prima spiega che il gruppo è il luogo di sviluppo dell'identità sociale: ogni individuo cioè crea gruppi, distingue il proprio gruppo di appartenenza (*ingroup*) da un altro (*outgroup*) ed ha comportamenti di favoritismo per il primo. Questo determina categorizzazione sociale e confronto costante. Il secondo modello, invece, spiega gli atteggiamenti come costrutti psicologici da cui deriverà l'azione: in essi è presente una *componente cognitiva*, che, nel caso in esame, determinerà gli stereotipi, una *componente affettiva*, che determinerà il pregiudizio emotivo, e una *componente comportamentale*, determinante per l'azione discriminatoria. Quest'ultima riguarda l'interconnessione tra vari fattori legati a valori, modelli, sistemi di credenza, da cui deriveranno scelte soggettive e scelte politiche, culturali, legislative. Tali processi sono utili per spiegare la discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere, da affiancare ai concetti di omofobia, bifobia, lesbofobia, afobia o transfobia. Si sottolinea, in sintesi estrema, che la "fobia" qui considerata non è intesa clinicamente, ma rappresenta un fenomeno sistemico di matrice culturale, sociale, demografica, psicologica¹⁰⁷. Per quanto esistano termini alternativi, si userà, in questa tesi, la parola omofobia per indicare, genericamente, il pregiudizio nei confronti delle persone LGBT+ che diventa ostilità, condanna e violenza. Tra i suoi effetti si riscontra quella che viene definita "*omofobia interiorizzata*"¹⁰⁸, cioè il disgusto verso sé stessi da parte delle persone LGBT+ e l'interiorizzazione e introiezione di stereotipi, immagini negative, pregiudizi di cui si è vittima. Infine, questa dinamica, secondo vari studi¹⁰⁹, porta a disagio psicologico, stress, scarsa autostima, sensi di colpa, difficoltà nel processo di formazione e crescita, suicidio. Risulta essere, dunque, un elemento centrale da contrastare per il pieno sviluppo della persona e delle sue capacità.

In ambito lavorativo, nello specifico degli orientamenti sessuali, sono state individuate tre raggruppamenti del concetto di discriminazione: una *formale*, differenze salariali, licenziamento, mancate assunzione o avanzamenti di carriera, e una *informale*, molestie, battute e perdita di credibilità; una *potenziale*, cosa succederebbe se si sapesse l'orientamento della persona, e una *esperita*, le azioni subite sul posto di lavoro; infine, una *percepita*, cosa si considera discriminazione in base al proprio sistema valoriale, e una *reale*, concreta e oggettivamente tale¹¹⁰. Da alcune interviste¹¹¹, è emerso che, in Italia, gli stipendi dei maschi gay rispetto a quelli etero, a parità di lavoro, risultano più bassi dal 10 al 32%, esito confermato da altri studi¹¹² in diversi Paesi. Rispetto alle donne lesbiche, invece, è emerso dalla stessa ricerca che, se in Canada queste ricevono più di quelle etero, in Australia avviene il contrario: tale risultato è probabilmente legato ad una diversa gestione della vita familiare e

lavorativa delle donne lesbiche, sia rispetto alle donne etero sia ai maschi in generale (questione legata al sessismo ed alla discriminazione di genere), ma è anche legato alla qualità del lavoro svolto, forse connesso alla stereotipizzazione di cui sono vittime le persone LGBT+. Il punto centrale, in ogni caso, rimane la necessità di approfondire ed allargare tali studi non solo alle altre soggettività, ma anche alla qualità dei risultati e dei lavori considerati. Si sottolinea, poi, che è complesso avere a disposizione dati certi e approfonditi, poiché tali soggetti, a causa dello stigma e dei rischi connessi alla loro identità, spesso si nascondono, non rivelando il proprio orientamento. In tal senso, sono state individuate tre tipologie di silenzio¹¹³: quello *difensivo*, di autoprotezione da attacchi esterni, quello *acquiescente*, di rassegnazione verso eventuali cambiamenti, ritenuti impossibili, quello *prosociale*, a beneficio dei colleghi di lavoro. Inoltre, in base alla posizione in cui si trova il soggetto LGBQA+ rispetto alle forme di discriminazione viste, verrà praticata, secondo il modello elaborato da Chung¹¹⁴, una precisa strategia di *coping*, cioè quel meccanismo psicologico adattivo messo in atto per gestire e ridurre stress e conflitto. Chung opera una prima distinzione di tali strategie tra “*vocational choice*”, riguardante le decisioni di vita professionale nella fase pre-lavorativa in base alle discriminazioni potenziali, e “*work adjustment*”, cioè le strategie adottate in fase di ricerca del lavoro o quando si è già impiegati. La prima prevede l’adozione o di una strategia di “*self-employment*”, cioè lavorare da soli come datori di sé stessi, o di una strategia di “*job tracking*”, cioè selezionare un’azienda portata avanti da, in cui sono presenti o che sostiene pubblicamente le persone LGBT+, o di una strategia di “*risk taking*”, cioè scegliere il lavoro sulla base delle proprie competenze e aspirazioni, accettando il rischio di discriminazione. Rispetto, invece, al “*work adjustment*”, si distingue tra “*identity management*”, la gestione della propria identità e delle informazioni da svelare ai colleghi, e “*discrimination management*”, la modalità di reazione alla discriminazione ricevuta¹¹⁵. Rispetto alla gestione dell’identità, Chung individua cinque strategie: impegnarsi in una relazione eterosessuale per fingere di esserlo (*acting*), fabbricare informazioni per far credere di essere etero (*passing*), censurare informazioni sulla propria vita privata creando una distinzione netta tra identità professionale e identità sessuale (*covering*), non nascondere le informazioni, ma non svelare la propria appartenenza al mondo LGBQA+ (*implicitly out*), e infine fare *coming out*, cioè dichiararsi apertamente (*explicitly out*)¹¹⁶. Le prime due tra queste strategie non sono applicabili o rilevanti per le persone bisessuali, mentre discorso a parte meritano le persone trans* e intersex. Infine, la gestione della discriminazione si applica durante il lavoro e prevede quattro strategie, dalle dimissioni (*quitting*), al silenzio (*silence*), alla ricerca del supporto di amici, parenti, associazioni (*social support*) fino al confronto con la persona che compie l’atto (*confrontation*).

Il modo in cui una persona LGBT+ interagisce con il clima organizzativo è stata studiata in varie prospettive: la prima¹¹⁷, psicologica, spiega quanto possa essere stressante l'*identity management* costante, provocando danni alla salute della persona; la seconda, organizzativa e gestionale, come già visto, dà centralità al mancato pieno utilizzo delle capacità e competenze del soggetto, che impattano dunque sull'azienda stessa e sui suoi profitti. Infine, i teorici del *creative capital*¹¹⁸ definiscono la diversità e la tolleranza come fattori di sviluppo economico. Secondo uno studio¹¹⁹, le discriminazioni verso lavoratori gay e lavoratrici lesbiche, nel solo 1994, causarono una perdita in termini di produttività di circa 1,4 miliardi di dollari. Questo, tuttavia, non basta per non incontrare resistenze conservatrici quando si tratta soprattutto di interventi legati a orientamento sessuale e identità di genere, proprio a causa della mancanza di una sanzione, nel discorso pubblico, dell'omofobia e della transfobia¹²⁰. Come già indicato in precedenza, inoltre, valutare la condizione di persone LGBT+ nell'azienda solo attraverso l'elemento della discriminazione rischia di spostare l'attenzione su un piano meramente vittimistico, senza tuttavia mettere in discussione l'intera struttura aziendale e il contesto, definito eteronormativo, in cui tali processi si muovono. Diventa dunque di fondamentale importanza concentrarsi sui discorsi legati alla norma eterosessuale dominante e sul *coming out*. Attraverso il primo elemento, si evita di credere che l'identità sessuale sia un problema solo dei non-eterosessuali, impedendo dunque a chi si definisce etero di indagare la propria condizione e la propria posizione dominante; il secondo, invece, risulta essere un posizionamento continuo, peculiare solo delle persone con *altri* orientamenti sessuali, e uno strumento di gestione della propria identità sempre in divenire sulla base del contesto in cui si colloca.

2.4 Il valore dell'identità sessuale.

Le aziende che portano avanti pratiche di DM legate agli orientamenti sessuali e alle identità di genere sono definite *gay-friendly*. Tale tematica non è però molto diffusa nel contesto italiano: secondo una ricerca della Commissione Europea¹²¹, nel 2014, solo il 7% degli interventi di DM nelle aziende italiane è legato agli orientamenti sessuali, con una media europea comunque bassa al 16%. Nessun dato è invece fornito, per l'Italia, riguardo l'identità di genere. Eppure, come accennato, l'attenzione alla diversità porta, tra gli altri, benefici legati ad una riduzione del tasso di assenteismo e del costo del turnover, ad una maggiore attenzione e comprensione dei bisogni e delle aspettative del cliente, a migliori capacità di problem solving, a maggiore innovazione e creatività, e, infine, ad un ambiente di lavoro inclusivo, più cooperativo, efficace ed efficiente in cui valorizzare le singole caratteristiche individuali¹²². Un dato utile¹²³ per comprendere quest'aspetto è dato dalla lista annuale “*Fortune 500*” del 2018, che classifica le maggiori imprese societarie statunitensi per fatturato: tra le prime 10, tutte vietano discriminazioni per orientamento sessuale e identità di genere; tra le 500, il 91% vieta discriminazioni per orientamento sessuale, mentre l'83% quelle per identità di genere. E' chiaramente difficile separare dal fatturato di queste aziende ciò che è direttamente legato a tali politiche, tuttavia si può affermare che occuparsene non porta sicuramente effetti negativi¹²⁴. In Italia, negli ultimi anni, soprattutto dopo l'approvazione della legge che ha riconosciuto le unioni civili e le convivenze di fatto¹²⁵, molte aziende hanno preso posizione a favore delle “nuove famiglie”¹²⁶. La legge prevede che siano estese alle parti dell'unione civile tutte le disposizioni contenenti le parole “coniuge/coniugi/marito/moglie” presenti in leggi, regolamenti, atti amministrativi, contratti collettivi, ad eccezione di quelle del codice civile non espressamente richiamate e della normativa in materia di adozione. Ai conviventi di fatto sono invece riconosciuti solo alcuni diritti e obblighi reciproci. In tal modo, le aziende sono obbligate al riconoscimento di diritti, tutele, benefit e permessi a queste specifiche formazioni sociali.

Prima di tale legge, nel 2010, è nata *Parks – Liberi e Uguali*¹¹⁴, associazione senza scopo di lucro che prova a coinvolgere i datori di lavoro nello sviluppo di azioni orientate al rispetto delle differenze di orientamento sessuale e identità di genere, pur mantenendo un approccio molto centrato sulla retorica dell'imprenditore gay bianco. Ad oggi, Parks riunisce 61 aziende e sviluppa due questionari, uno per le grandi imprese, l'altro per le PMI, ed ha inoltre costruito il *Parks LGBT Diversity Index*¹²⁸ per le aziende che hanno deciso di creare valore anche attraverso ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi per i colleghi LGBT. Tale indice si inserisce all'interno di una serie di altre iniziative simili in altri Paesi: tra queste, una delle più importanti è l'indice creato dall'associazione britannica *Stonewall*¹²⁹, che ogni anno stila una

classifica delle aziende, inglesi e non solo, più *LGBT-friendly* tra quelle che richiedono volontariamente di essere valutate. Un altro indice è il *Corporate Equality Index*¹³⁰ (CEI), costruito dalla Human Rights Campaign Foundation, che ogni anno dà un punteggio da 0 a 100 a diverse aziende, scelte soprattutto sul territorio statunitense, ma non solo. Nel 2018, più di 600 aziende hanno ricevuto il punteggio pieno nell'ambito delle discriminazioni. Queste vengono valutate in base alla formalità scritta della politica contro le discriminazioni, alle pratiche di formazione messe in campo, ad eventuali benefici per il sostegno ai percorsi di transizione per le persone trans*, alla presenza o meno di gruppi LGBT, alle modalità di comunicazione della propria politica inclusiva all'interno e all'esterno e, infine, in base ad attività aggiuntive come conferenze, eventi, partecipazione al Pride¹³¹. E' utile sottolineare, accanto all'entusiasmo di questi traguardi, che la discriminazione è comunque ancora molto diffusa: si stima¹³² che oltre il 50% dei lavoratori statunitensi viva ancora la propria condizione nell'invisibilità. Dall'indagine della stessa HRC Foundation è emerso poi che una persona trans* o non binaria su quattro ha perso il lavoro per questo motivo, mentre tre su quattro hanno subito una qualche forma di discriminazione. In ogni caso, le aziende che ottengono un punteggio pari o superiore a 80 sul CEI, entrano a far parte del *Credit Suisse LGBT Equality Index*¹³³, indice azionario ponderato per il valore di mercato, creato dalla omonima banca internazionale di investimenti e servizi finanziari, che misura la performance di tali aziende. Associato a quest'indice, è stato lanciato il *Credit Suisse LGBT Equality Portfolio*, cioè un portafoglio di investimenti disponibile solo per i clienti americani contenente titoli di sole aziende ad alta capitalizzazione (*blue chip*). Come è stato notato, questa è una operazione di *pinkwashing*, cioè un tentativo di ripulire l'immagine dell'istituto, macchiata dalle accuse di aver aiutato i propri clienti ad evadere il fisco, sfruttando le questioni LGBT+¹³⁴.

Tornando a Parks e al caso italiano, le aziende (anche in questo caso va sottolineato che ci si associa volontariamente) vengono ogni anno valutate sulla base di cinque aree di intervento¹³⁵: la politica di non discriminazione, i benefit e i permessi concessi, la questione trans*, le competenze organizzative e la comunicazione. Rispetto al primo punto, è valutato se esista una politica di non discriminazione e se questa sia inclusiva delle esperienze legate ad orientamenti sessuali e identità di genere. Sulla seconda area d'intervento, la prima valutazione è sull'adeguamento o meno alla legge sulle unioni civili, la seconda invece sul riconoscimento della genitorialità sociale, cioè il rapporto tra figli e genitore non biologico, e le possibilità che vengono associate a tale condizione. La terza area d'intervento riguarda le persone trans* e si lega alla presenza di linee guida interne per consapevolizzare il personale e il management sul tema, oltre alla loro formalizzazione. Il quarto punto riguarda le

competenze organizzative, cioè, primariamente, momenti di formazione interna di tutto il personale, secondariamente, la presenza di un responsabile della Diversity, in terzo luogo, la presenza di un budget destinato all'inclusione. Infine, la quinta area d'intervento legata alla comunicazione, distingue tra la comunicazione verso gli stakeholder, quella sull'aderenza dei fornitori agli stessi principi d'inclusione dell'azienda e quella sull'aggiunta di altre iniziative esterne legate alla tematica, in particolare conferenze, a cui si presenzia come relatori o per fare testimonianza diretta, convegni, donazioni, sponsor, supporto diretto al volontariato e all'associazionismo, o la partecipazione con i propri dipendenti al Pride.

E' stato notato che molte delle pratiche di DM sono legate ad un processo top-down, in cui è il management a definire un set da applicare nei vari contesti lavorativi, e che queste non vengono integrate alle normali pratiche di GRU, ma aggiunte¹³⁶; inoltre, una delle maggiori iniziative intraprese dalle aziende risulta essere l'adozione di codici etici o di condotta, con i quali si formalizza, spesso solo a parole, la politica di non discriminazione dell'impresa¹³⁷. Possedere un codice di condotta inclusivo, in cui non ci si dimentichi di alcune forme di oppressione, può aiutare l'impresa a comunicare con soggettività diverse, che saranno dunque maggiormente attratte lì dove si sentiranno più al sicuro. Ad esso, però, va affiancata una strategia complessiva in cui la persona possa essere inserita in tutto il ciclo di gestione delle risorse umane. L'azienda, in sede di reclutamento, deve mettere in atto un sistema strutturato che, strategicamente, l'aiuti ad entrare in contatto con personale qualificato e con background culturale variegato, senza dunque precludersi in partenza ad esso. Allo stesso tempo, nel processo di selezione, è importante che emerga la dimensione valoriale e identitaria: per farlo, tale momento non può essere affidato a chi non è adeguatamente formato sulle logiche di inclusione, così come rischia di diventare critico quando non è affiancato da criteri chiari con i quali la selezione avviene, purché essi, chiaramente, non siano o fondati sul nulla (l'idea che solo se provieni da determinate scuole puoi affrontare una determinata posizione) o troppo standardizzati. Si dovranno poi mettere in campo momenti di formazione per tutte le funzioni organizzative, finalizzate a condividere esperienze, creare relazioni egualitarie, e favorire dunque un clima di lavoro adatto alla valorizzazione di ciascuno. Un elemento di fondamentale importanza è la valutazione dei risultati raggiunti: per quanto, infatti, come già detto, sia difficile identificare il nesso concreto tra gestione della diversità e performance aziendale, è importante che l'azienda sia consapevole di quali obiettivi si vogliono raggiungere per poter, poi, valutare i risultati conseguiti.

Emerge, da quest'analisi generale, che il Diversity Management non può rimanere focalizzato su una singola diversità, ma debba invece essere in grado di evolversi in un management della pluralità o *Variety Management*, come suggerito da Costa e Gianecchini¹³⁸. Si ritiene che ciò

non significhi trattare le differenze tutte allo stesso modo, ma che esse, una volta comprese, valutate, contestualizzate e una volta data una risposta aziendale ai bisogni materiali e immateriali di ciascuna di esse, non possano essere totalizzanti nei confronti degli individui. Quando si parla di bisogni materiali si intendono sia tutti quegli ostacoli reali che incontrano determinate soggettività nella possibilità di usufruire ed accedere alle stesse opportunità di altri sia, dall'altra parte, le esperienze di invisibilità, ma anche di violenza, discriminazione e molestia accennate sopra. Quando si parla di bisogni immateriali, invece, si intende il modello culturale di cui l'azienda deve assumere consapevolezza per potersi osservare e prendere le giuste contromisure. Le persone, come visto, sono il risultato di una complessità talmente vasta e variegata che ridurle ad una singola dimensione, qualunque essa sia, rischia di limitarle, classificarle, renderle monche di altre loro caratteristiche e dimensioni, allo stesso modo importanti e fondamentali per l'apporto nei confronti dell'azienda¹³⁹. Il lavoro che il management di un'impresa deve fare in tal senso è complesso ed è legato ad una vigilanza costante del contesto organizzativo in primis. In questo va coinvolta la Direzione delle Risorse Umane che può gestire la pluralità secondo le cinque variabili individuate nell'ottica di servizio strategico¹⁴⁰: il task, i destinatari (e la segmentazione dei clienti interni), l'organizzazione e gli strumenti, la misura della performance, la strategia e i valori. Declinato sull'argomento in esame, si riconoscono le forme di diversità (task), si valutano rispetto ai ruoli ed alle posizioni organizzative dei lavoratori (segmentazione), si mettono in campo politiche e strumenti di gestione flessibili alle varie esigenze (organizzazione e strumenti), si valuta il risultato di tale gestione (performance) e si riconduce questa politica ad una unità nella cultura aziendale che ha come minimo comun denominatore tale contesto valoriale (strategia e valori).

2.5 Le pratiche di Diversity Management.

All'interno di questo lavoro di tesi, non sarà trattato il caso specifico della Pubblica Amministrazione, poiché molte delle pratiche di DM messe in campo riguardano le stesse aree d'intervento viste in precedenza e sono comunque molto simili a quelle diffuse nelle aziende private. Tuttavia, l'azione della PA è importante per la legittimazione, nel discorso pubblico, delle *altre* identità sessuali: per questo motivo, l'UNAR ha messo in campo il progetto *DyMove – Diversity on the Move*¹⁴¹, con il quale approfondire e promuovere buone pratiche anche nella PA italiana. Inoltre, nel 2005, è nata RE.A.DY., Rete Nazionale delle Pubbliche Amministrazioni Anti Discriminazione¹⁴², a cui possono aderire varie istituzioni. Lo scopo della Rete è quello di far emergere i bisogni della popolazione LGBT, affinché questi siano integrati nella pianificazione strategica degli Enti, e di promuovere una serie di iniziative di formazione, sensibilizzazione e informazione alla cittadinanza, nonché tavoli di concertazione per costruire un clima inclusivo. Nel 2010, Rete Lenford¹⁴³, con il supporto di RE.A.DY., ha individuato 44 buone pratiche messe in campo dalle Pubbliche Amministrazioni: da tale ricerca, è emersa la difficoltà, per le PA, di reperire risorse economiche e di coinvolgere le associazioni del territorio, nonché la necessità di legittimazione istituzionale per i soggetti LGBT e di formazione professionale per tutti gli addetti ai settori pubblici con i quali si entra in contatto quotidianamente. Come analizzato in precedenza, uno dei principali problemi delle persone LGBT è proprio l'accesso al lavoro: per questo motivo, sempre l'UNAR ha messo in campo il progetto *Diversitalavoro*¹⁴⁴, un Career Forum che ne facilita l'accesso, tra le altre, alle persone trans*. Anche in alcune Pubbliche Amministrazioni sono stati introdotti sportelli per la consultazione e l'informazione e sono state promosse giornate di orientamento con lo stesso obiettivo.

L'azione pubblica è utile, come accennato in precedenza, a definire il quadro, spesso normativo ma anche culturale e sociale, entro cui intervengono le aziende private: il connubio tra pubblico e privato potrebbe costituire la base per alcuni avanzamenti collettivi. Sarebbe auspicabile, infatti, che fosse promosso un monitoraggio complessivo sulla condizione delle persone LGBT nel mercato del lavoro, soprattutto rispetto alle discriminazioni subite, nonché l'approvazione di una legge contro l'omo-lesbo-bi-trans-afobia e un servizio di riferimento dove denunciare eventuali discriminazioni subite (anche se, per un'azienda, sarebbe preferibile averne uno interno per evitare pubblicità negativa e azioni legali dall'esterno). L'UNAR, nella sua strategia nazionale¹⁴⁵, nell'ambito del lavoro, propone sia una certificazione o un riconoscimento alle aziende *gay-friendly* che si distinguono nelle azioni di DM, sia di istituire linee guida e indici benchmark per tutte le aziende che si avvicinano per la prima volta a questi temi. Accanto a tali interventi, non possono mancare in ogni caso

campagne di comunicazione e azioni positive, legate per esempio al reinserimento lavorativo per le vittime di tratta e prostituzione coatta, che spesso sono proprio persone trans*. Si riconosce, inoltre, l'importanza di introdurre, all'interno dell'azienda, gruppi LGBT con i quali costruire momenti di scambio e supporto *peer-to-peer*, ma anche momenti di autocoscienza che siano spazi sicuri in cui poter essere visibili e accrescere la propria autostima.

Un approccio proattivo alla gestione delle differenze deve puntare, lo si è detto più volte, al cambiamento strutturale dell'impresa stessa. Questo cambiamento può avvenire modificando le prassi, i riti, le cerimonie, il linguaggio, le comunicazioni, affinché diventino inclusive e non diano per scontato la presenza di una sola e specifica norma: il principio basilare di ciò è che la diversità va definita nelle sue varie declinazioni, ma in modo che tutto il personale sia incluso e coinvolto in tale definizione, per evitare una sorta di “*reverse discrimination*”¹⁴⁶.

Come individuato da Riccò, gli interventi che l'azienda può mettere in campo, in linea generale e sulla base della propria scelta strategica, possono essere focalizzati su una singola diversità o su più tipologie contemporaneamente, oppure possono essere episodici o programmatici, individualizzati o legati a un set di *best practices*, personalizzati o rivolti a singole categorie di lavoratori o a tutti i lavoratori¹⁴⁷. Inoltre, possono riguardare la conciliazione fra tempi di vita e di lavoro (*work-life balance*) o i servizi, possono essere indirizzati a diverse funzioni aziendali, o finalizzati allo sviluppo delle competenze dei lavoratori, alla trasmissione dei valori e dei modelli di comportamento, oppure ancora alla generazione di motivazione e di obiettivi. Si ritiene che il primo cambiamento dovrebbe avvenire già in sede di reclutamento: si potrebbe, ad esempio, esplicitare che non serve specificare, nella propria candidatura, il proprio sesso/genere o nell'annuncio di lavoro chiarire che non si faranno differenze di alcun tipo. Si dovrebbero poi preferire colloqui e interviste di persona, poiché in una ricerca dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro è emerso che in tal modo le discriminazioni vengono abbattute del 50%, a differenza di ciò che avviene nei contatti per telefono o lettera¹⁴⁸. Si può migliorare l'ambiente di lavoro anche eliminando la simbologia escludente, cioè usando linguaggi neutri ed esplicitando la propria attenzione alle varie diversità nei documenti e nelle circolari rivolte a tutti i lavoratori, eliminando evidenti disparità di trattamento nelle mansioni, nella carriera, negli stipendi a parità di lavoro. Si possono anche modificare i propri codici di condotta ed eventuali regole di vestiario, o rendere neutri anche i servizi igienici. Si dovrebbero prevedere sanzioni per chi si rende protagonista di discriminazione, oltre ad organizzare momenti di convivialità non escludenti, come cene aziendali o uscite collettive. Con questi piccoli interventi si possono ridurre costi legati a salute, stress, demotivazione, assenteismo, scioperi, si possono ridurre i

conflitti interni, il turnover, cause legali, pubblicità negativa¹⁴⁹. Dall'altra parte, aumentando la flessibilità di orari, modalità di lavoro, benefit e *work-life balance*, si può migliorare il *commitment* affettivo del personale all'impresa, creando maggiore disponibilità dei lavoratori e maggior impegno e fidelizzazione nel lavoro. In tal modo, si possono anche rafforzare i valori culturali dell'organizzazione e migliorare la qualità del lavoro, rendendolo più partecipato, produttivo e capace di far emergere i talenti individuali, e dunque la creatività e l'innovazione¹⁵⁰. Gestire la diversità aiuta a comprendere meglio la clientela ed a migliorare i rapporti con essa, grazie al servizio offerto, e quindi aumentare le vendite, le quote di mercato o i margini di profitto¹⁵¹. Si possono migliorare, infine, l'immagine e la reputazione aziendale grazie ad un maggior valore attribuito alla propria responsabilità sociale d'impresa¹⁵². Questi cambiamenti possono anche derivare dall'introduzione di una figura specifica per la gestione delle diversità oppure da una task-force che ha il compito di analizzare il contesto aziendale, individuare tutti i punti di debolezza e di forza e impostare un programma a medio-lungo termine per costruire il cambiamento richiesto. E' importante fare un monitoraggio dei miglioramenti, ma anche delle opinioni dei dipendenti sui temi della diversità e sulla loro soddisfazione rispetto ai cambiamenti avvenuti e alle pratiche introdotte¹⁵³. Le aziende possono inoltre dotarsi di accordi integrativi¹⁵⁴ o presenziare a tavoli di confronto e momenti di formazione collettivi con associazioni LGBT o sindacati.

La Commissione Europea, nel *Manuale di Formazione sul DM*¹⁵⁵, individua sei step per applicare il DM in azienda, valutandolo come un processo di apprendimento organizzativo. Il primo riguarda la costituzione di un comitato di coordinamento sulla diversità, composto da persone con differenti background e con un mandato chiaro e chiare basi contrattuali con il top management. Il secondo step riguarda gli scenari per il futuro, per preparare l'azienda a diverse alternative: si punterà su uno solo di questi scenari, che descriverà le evoluzioni del business grazie all'impatto della diversità. Il terzo step riguarda vision e strategia aziendale su cui applicare il DM. Il quarto step prevede un *Diversity Audit*, cioè uno strumento per analizzare l'azienda nella sua condizione attuale, valutando atteggiamenti e punti di partenza su cui intervenire. Il quinto step è legato alla definizione degli obiettivi generali, assicurando la partecipazione di tutte le divisioni e i dipartimenti. L'ultimo step riguarda l'applicazione del DM, con il Comitato del punto uno a supervisionare e guidare l'azione. Per le PMI, invece, sempre la Commissione individua una serie di tappe legate primariamente ad un'analisi del contesto aziendale, rispetto a leadership e mercato di riferimento. Si suggerisce, inoltre, di abbandonare i valori personali per allargare i propri orizzonti, soprattutto rispetto al reclutamento, da rendere inclusivo anche per quanto riguarda *job description* e metodologie. Si invita ad aprirsi a nuovi mercati e a nuovi potenziali clienti, nonché a nuovi mercati del

lavoro. Si consigliano, infine, continue valutazioni e comunicazioni interne ed eventuali richieste di supporto dall'esterno.

A conclusione di questo capitolo, una sintetica menzione specifica è doverosa nei confronti di persone bisex, trans* e intersex. In particolare, per le persone bisessuali, sono state riscontrate¹⁵⁶ discriminazioni legate alla dimensione dell'intolleranza e dell'instabilità, riferite al fatto che queste vengano considerate in una fase di passaggio o di incertezza, o siano ritenute meno affidabili e più propense alla trasmissione di malattie sessuali. Inoltre, è fondamentale per le persone bisex essere riconosciute come tali, e non come omo o eterosessuali: nominare dunque la bisessualità tra le possibili forme di diversità risulta essere già un importante passo avanti. Rispetto alle persone trans*, è possibile che queste abbiano documenti anagrafici che differiscono dal loro aspetto fisico, ma vogliano comunque essere riconosciute per il genere che sentono proprio: l'azienda, da parte sua, può predisporre un tesserino aderente a ciò che la persona trans* sente di essere, e può, come già sottolineato, adoperarsi per eliminare la distinzione tra bagni e/o spogliatoi per maschi e per femmine, preferendo invece spazi singoli, così come introdurre codici di vestiario (per esempio divise) non escludenti, o flessibili se previsto per determinati ruoli. Inoltre, in sede di reclutamento, l'azienda può predisporre documentazioni tali da essere inclusive per le persone trans*, anche rispetto al percorso formativo, certificato spesso con documenti riferiti all'identità precedente. Dovrebbero, ancora, essere riconosciuti permessi per il percorso di transizione intrapreso, rispettando la privacy della persona, soprattutto quando il percorso è seguito da un sistema di sanità pubblica. Per le persone intersex, infine, è importante che l'azienda sia attenta a nominare questa condizione tra le forme possibili di diversità e che sia predisposta al riconoscimento di questa condizione, senza arbitrarietà, come ad una forma di diversità fisica. Non si può dare per scontato che queste persone partecipino alle iniziative su orientamenti sessuali e identità di genere. Le informazioni sui dettagli diagnostici e sulla condizione dell'individuo intersex devono essere ritenuti dati sensibili all'interno del luogo di lavoro. Inoltre, è importante che l'azienda riconosca la diffusione del fenomeno del *body-shaming*¹⁵⁷ che può colpire queste persone e che deve essere affrontato nelle politiche di non-discriminazione. La persona intersex, in questo caso, dovrebbe poter godere di permessi per visite mediche, spogliatoi e divise unisex, ed eventualmente essere assegnata ad altre mansioni, se determinate variazioni fisiche incidono sulla sua vita lavorativa.

Note - Capitolo 2

2.1 L'identità sessuale.

77. In R. Riccò, *Teoria e pratica della gestione della diversità*.
78. J.T. Cox, *The multicultural organization*.
79. In R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*.
80. E. Burman, *From difference to intersectionality: Challenges and resources*.
81. L. De Vita, *Verso l'intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione della diversità*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134
82. N. Fraser, A. Honneth, *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*.
83. Nelle scienze sociali, il concetto di identità riguarda ciò che l'individuo pensa di sé stesso e la modalità con cui l'individuo costruisce sé stesso come membro di determinati gruppi, sulla base di alcuni fattori che lo accomunano ad altri, ma che, nell'insieme, lo rendono unico e inconfondibile. Per approfondire, A. Maalouf, *L'identità*.
84. Per approfondire, si può consultare il sito dell'AIED alla voce "Sessualità" a questo link: <http://www.aied.it/sessualita/> (aggiornato aprile 2019)
85. Definizioni, informazioni e categorizzazioni presentate da questo punto in poi sono il risultato di un vasto studio e della consultazione di varie ricerche e pubblicazioni. Tra queste, per dare una visione d'insieme, si segnalano in particolare: la ricerca "*Il genere: una guida orientativa*" della Società Italiana di Psicoterapia per lo Studio delle Identità sessuali; J.S. Seth, L. Koen, L.V. Vivian, *Handbook of Identity Theory and Research*, volumi 1 e 2; il numero speciale del National Geographic "*Gender: la Rivoluzione*", del Gennaio 2017.
86. Per approfondire il tema intersessualità, consultare il sito "Intersex esiste" a questo link: <http://www.intersexesiste.com>.
87. Sentenza Corte di Cassazione n. 15138 del 20 luglio 2015.
88. L. Bernini, *Apocalissi Queer, Elementi di teoria antisociale*.
89. M. Foucault, *Storia della sessualità*.

2.2 La presunta neutralità del contesto lavorativo.

90. R. Riccò, *Teoria e pratica della gestione della diversità*.
91. In V. Priola, D. Lasio, F. Serri, S. De Simone, *The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work*.

92. Pag. 18 in E. K. Sedgwick, *Stanze private. Epistemologia e politica della sessualità*.
93. *Ibidem*.
94. M. Foucault, *La volontà di sapere*.
95. M. Foucault, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*.
96. I. M. Young, *Le politiche della differenza*.
97. N. Fraser, A. Honneth, *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*.
98. Per una panoramica dello stato di avanzamento nel mondo dei diritti LGBT+, si può consultare il sito dell'ILGA e il suo rapporto annuale a questo link: <https://ilga.org>.
99. Legge 14 aprile 1982, n. 164.
100. L'Eurobarometro 2015 è consultabile a questo link: http://www.equineteurope.org/IMG/pdf/ebs_437_sum_en.pdf (aggiornato aprile 2019).
101. L'articolo 3 della Costituzione della Repubblica Italiana recita: "Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese."
102. Per una panoramica sulle disuguaglianze, si veda il sito di OXFAM Italia al seguente link: <https://www.oxfamitalia.org>.
103. E. Lombardo, M. Verloo, *Institutionalizing Intersectionality in the European Union?*
104. Il report del 2009 dell'Agenzia Europea per i Diritti Fondamentali è consultabile, in inglese, a questo link: <https://fra.europa.eu/en/publication/2011/annual-report-2009> (aggiornato aprile 2019).

2.3 Discriminazione sul lavoro e strategie di coping.

105. H. Tajfel, *Social identity and intergroup behaviour*.
106. M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, *Cognitive, affective and behavioral components of attitudes*.
107. A coniare il termine "omofobia" è stato G. Weinberg, *Society and the healthy homosexual*, che ne ha sottolineato anche la natura sociale.
108. In D. M. Szymanski, Y. B. Chung, K. F. Balsam, *Psychosocial correlates of internalized homophobia in lesbians*.

109. Si vedano I. H. Meyer (1995), R. C. Friedman (1991) e A. Shildo (1992) citati nel Rapporto di Ricerca realizzato da Rete Lenford e liberamente scaricabile a questo link: <http://www.unar.it/wp-content/uploads/2018/03/Rapporto-Rete-Orientamento-sessuale.pdf> (aggiornato aprile 2019).
110. Y. B. Chung, *Work Discrimination and Coping Strategies: Conceptual Frameworks for Counseling Lesbian, Gay and Bisexual Clients*.
111. I dati sono rilevati dalla ricerca di Arcigay “Io sono, io lavoro, prima indagine italiana sul lavoro e le persone lesbiche, gay, bisessuali e transgender/transessuali”.
112. E. Ozerena, *Sexual Orientation Discrimination in the workplace: a systematic review of literature*.
113. L.V. Dyne, S. Ang, I.C. Botero, *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*.
114. Y.B. Chung, *Work Discrimination and Coping Strategies: Conceptual Frameworks for Counseling Lesbian, Gay and Bisexual Clients*.
115. *Ibidem*.
116. *Ibidem*.
117. E. McDermott, *Surviving in Dangerous Places: Lesbian Identity Performances in the Workplace, Social Class and Psychological Health*.
118. R. Florida, *The rise of the creative class*.
119. In E. Ozerena, *Sexual Orientation Discrimination in the workplace: a systematic review of literature*.
120. R.J. Hill, *Incorporating Queers: Blowback, Backlash, and Other Forms of Resistance to Workplace Diversity Initiatives That Support Sexual Minorities*.

2.4 Il valore dell'identità sessuale.

121. Dal report della Commissione Europea, *Overview of Diversity Management, implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union*.
122. Dallo studio della Commissione Europea, *I costi e i benefici della diversità*.
123. Il dato è preso da un articolo della Human Rights Campaign Foundation, consultabile a questo link: <https://www.hrc.org/resources/lgbt-equality-at-the-fortune-500> (aggiornato aprile 2019).
124. Un tentativo di valutare effetti positivi o negativi del Diversity Management è stato fatto in D. Johnston, M.A. Malin, *Managing Sexual Orientation Diversity. The impact on Firm Value*.

125. Legge 20 maggio 2016, n. 76.
126. Alcune aziende si schierarono pubblicamente con pubblicità che celebravano le nuove famiglie. Una carrellata di immagini la si può trovare a questo link:
https://www.repubblica.it/politica/2016/01/30/foto/family_day_aziende_unioni_civili_-132362528/1/#1 (aggiornato aprile 2019).
127. Il sito di Parks – liberi e uguali è raggiungibile al seguente link:
<https://www.parksdiversity.eu>.
128. Informazioni su questo indice sono reperibili al seguente link:
<https://www.parksdiversity.eu/lgbt-diversity-index/> (aggiornato aprile 2019).
129. Informazioni su questo indice sono reperibili sul sito dell'associazione Stonewall a questo link: <https://www.stonewall.org.uk/global-workplace-equality-index> (aggiornato aprile 2019).
130. Per informazioni su tale indice, consultare il seguente link:
https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_Equality_Index (aggiornato aprile 2019).
131. Il report 2018 del CEI è consultabile a questo link:
<https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2018-FullReport.pdf> (aggiornato aprile 2019).
132. I dati sono presi da un report della Human Rights Foundation, liberamente scaricabile a questo link: <https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/HRCF-Overview-2018.pdf> (aggiornato aprile 2019).
133. Informazioni su questo indice e sul portafoglio di investimenti si trovano sul sito del Credit Suisse, a questo link: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/media-releases/42216-201310.html> (aggiornato aprile 2019).
134. Uno dei tanti articoli su gay index e evasione di Credit Suisse è consultabile a questo link <https://www.ticinonews.ch/economia/183642/credit-suisse-lancia-il-gay-index> (aggiornato aprile 2019).
135. I dati del 2018 non sono liberamente consultabili, tuttavia è disponibile un video di sintesi dei risultati a questo link: <https://www.parksdiversity.eu/lgbt-diversity-index/risultati-lgbt-diversity-index-2018/> (aggiornato aprile 2019).
136. S. Ghoshal, *Una buona teoria manageriale. Le imprese, il profitto e il bene della società*.
137. L. Serio, *Il Diversity Management e le strategie d'impresa: alcune tendenze evolutive in Sociologia del Lavoro* n. 134.
138. G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*.

- 139.A. Ferrara, *Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134.
140. G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*.

2.5 Le pratiche di Diversity Management.

141. Il progetto è consultabile al seguente link: <http://www.unar.it/cosa-facciamo/azioni-positive-e-progetti/dy-move/> (aggiornato aprile 2019).
142. Informazioni sulla Rete si trovano al seguente link: http://www.wikipink.org/index.php/Rete_RE.A.DY. (aggiornato aprile 2019).
143. Rete Lenford è un network di giuristi, professionisti, studiosi di questioni LGBTI e studenti che affiancano Avvocatura per i diritti LGBTI, costituita da avvocate, avvocati e praticanti operanti senza scopo di lucro per la tutela dei diritti fondamentali. Il sito dell'Associazione si trova a questo link: <https://www.retelenford.it>; informazioni sul progetto citato, si trovano a questo link: http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/retelenford_unar_7_13.pdf (aggiornato aprile 2019).
144. Il progetto è consultabile al seguente link: <http://www.unar.it/cosa-facciamo/azioni-positive-e-progetti/diversita-lavoro/> (aggiornato aprile 2019).
145. La versione integrale della strategia nazionale UNAR si trova al seguente link: <http://www.unar.it/cosa-facciamo/strategie-nazionali/strategia-nazionale-lgbt/> (aggiornato aprile 2019).
146. La “discriminazione alla rovescia” ha iniziato ad indicare la situazione in cui soggetti di solito privilegiati subiscono svantaggi dovuti all'applicazione di trattamenti preferenziali per altri soggetti marginali.
147. R. Riccò, *Teoria e pratica della gestione della diversità*.
148. In M. Buemi, *Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR* in *Sociologia del Lavoro* n. 134.
149. R. Riccò, *Teoria e pratica della gestione della diversità*.
150. Tali ricerche sono contenute in particolare in A. Lorbiecki, G. Jack, *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management* e in A. Mamman, K. Kamoche, R. Bakuwa, *Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behaviour: An organizing framework*.
151. D. Boldizzoni, L. Manzolini, *Come creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*.
152. L. Materassi, *Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134.

153. In H.G. Barkema, J.A.C. Baum, E.A. Mannix, *Management Challenges in a New Time* ed in P. Raatikainen, *Contributions of Multiculturalism to the Competitive Advantage of an Organisation*.
154. Esempi di accordi integrativi si trovano nel *Vademecum Lavoro e Diritti LGBT* redatto da CGIL, CISL e UIL e Coordinamento TorinoPride.
155. Commissione Europea, *Manuale di Formazione sul Diversity Management*.
156. T. Köllen, *Bisexuality and Diversity Management - Addressing the B in LGBT as a Relevant "Sexual Orientation" in the Workplace*.
157. Il *body-shaming* è una forma di bullismo che colpisce l'aspetto fisico della persona.

Conclusioni

*“È vero che la nostra Costituzione recita, in ouverture,
essere, la Repubblica Italiana, una repubblica fondata sul lavoro,
ma il lavoro è semmai un dovere,
un dover dell'essere, non è un diritto. [...]*

*Basta con l'abuso della specie umana:
non si può lavorare in un posto di lavoro solo per morire,
o solo per mangiucchiare appena una volta la sera.*

Mi ripugna talmente che preferisco chiudere l'argomento.”

[Carmelo Bene, in un'intervista per il programma TV “Sushi”, 1999]

Il DM è un processo che può aprire ad alcune contraddizioni e rischia di generare effetti ambivalenti¹⁵⁸, se non accompagnato da una riflessione complessiva sull'azienda e sui meccanismi che ne costituiscono la struttura e ne determinano la strategia. In tal senso, seguendo la classificazione operata da Foldy¹⁵⁹, si distinguono tre approcci: uno *mainstream*, caratteristico delle esperienze aziendali e legato al riconoscimento delle identità extra-organizzative per aumentare produttività e benessere aziendale; uno *critico*, che studia gli squilibri di potere strutturali sul lungo termine e l'obbligo di conformarsi alla norma per ottenere una forma di riconoscimento, pur non escludendo una possibile resistenza da parte delle identità subalterne; uno *foucaultiano*, che complica il binarismo potere-oppressione, definendone la pervasività in ogni aspetto della vita. Il DM non può dunque essere legato ad un approccio meramente individualista¹⁶⁰, poiché esso, come già visto, dovrebbe coinvolgere tutta l'azienda, senza rimanere ancorato a una gamma di prescrizioni e descrizioni asettiche poco utili a livello generale e sul lungo periodo¹⁶¹. Questa modalità, poi, confliggerebbe con la solidarietà di gruppo ed il riconoscimento di bisogni e diritti collettivi, fondamentali nell'attuale configurazione del lavoro¹⁶².

Emerge, da questa riflessione, l'importanza di considerare il DM sotto una veste critica, grazie alla quale interrogarsi sulla stessa idea di *gestione della diversità*: attraverso tale lente di ingrandimento, esso diventa un ulteriore dispositivo di controllo dei lavoratori da parte dei manager, poiché dà vita a due gruppi, chi è gestito, cioè i “diversi”, e chi gestisce¹⁶³. È quest'ultimo gruppo a determinare, spesso in modo arbitrario e stereotipato, cosa vada considerato diversità, amplificando la distanza nei confronti di un approccio complessivo che sia in grado di riflettere sulle asimmetrie di potere interne all'azienda e sul connubio indissolubile tra differenze e disuguaglianze, che permetterebbe di superare l'idea del diverso

da tutelare e valorizzare. La valorizzazione, infatti, nell'ottica del DM come *Business Case*, è intesa non in quanto soggettività escluse e non desiderate, ma in quanto risorse non riconosciute e sfruttate appieno. Il DM, quindi, rientra negli interventi di “*inclusione differenziale*”, termine derivante dalla riflessione femminista postcoloniale¹⁶⁴, che indica come il neoliberismo includa le differenze per *differenziarle* dal resto della società o usarle strumentalmente per legittimarsi e guadagnarne.

Questo però non significa che si debbano abbandonare le pratiche inclusive: è infatti innegabile che l'ambiente di lavoro, quando accessibile, sia discriminatorio e violento per certe categorie di persone, o che alcune posizioni lavorative siano a queste negate. Le aziende, inoltre, dovrebbero avere comunque un ruolo ed una responsabilità sociali, aiutare nel cambiamento del tessuto in cui si muovono, purché, appunto, la loro riflessione sia generale e si sviluppi su alcuni assi che saranno descritti a breve. Per quanto, in ogni caso, tutti questi elementi siano importanti, e per certi versi dirompenti, la consapevolezza che muove questo lavoro di tesi è che essi non possano essere demandati e risolti dalle aziende, che agiscono solo su alcuni campi specifici e sono comunque volte al profitto e alla massima produttività. Inoltre, come già spiegato, alla base del DM ci sono proprio rivendicazioni e lotte sociali dei gruppi discriminati che sono state assunte dal capitalismo, svuotate della loro carica trasformativa radicale e usate per allargare le modalità di sfruttamento e accumulazione di potere e denaro. Una trasformazione radicale della società dovrebbe invece, secondo chi scrive, essere in mano agli attori sociali che vivono una condizione di esclusione e che sono critici nei confronti del capitalismo stesso. Due esempi per chiarire meglio: il sistema delle quote rosa o le pratiche aziendali di *work-life balance* possono risolvere alcuni dei problemi legati alla discriminazione di genere, ma servono a poco, se dall'altra parte non si affronta il problema culturale e strutturale di come gli stereotipi di genere inducano le donne, fin dall'infanzia, a riconoscersi in determinati ruoli sociali predefiniti e ad ambire a determinate categorie lavorative o a determinati corsi di laurea¹⁶⁵; così come la presenza di spogliatoi unisex in un'azienda può risolvere davvero poco se le persone trans* sono quotidianamente discriminate e vessate in ogni contesto.

D'altro canto, dove è stato possibile per persone appartenenti a categorie generalmente discriminate di accedere ad un lavoro o addirittura a posizioni di potere, la domanda è a quale prezzo ciò sia avvenuto, quale sia la qualità di questo lavoro o, ancora, se quei meccanismi prima evidentemente escludenti siano stati modificati per permettere ora l'inclusione di questi soggetti. Ci si chiede, cioè, se, per esempio, dove è stato rotto il cosiddetto *soffitto di cristallo*¹⁶⁶ e le donne sono in posizioni decisionali e apicali, siano davvero mutati i meccanismi e i processi strutturali di cui si è parlato in questa tesi oppure se queste donne

abbiano dovuto assumere gli stessi atteggiamenti dei maschi che prima occupavano quei posti e sottostare a quegli stessi meccanismi, comunque escludenti per la maggior parte di loro¹⁶⁷. In riferimento al mondo LGBT+, per esempio, ci si può chiedere quali lavori facciano i gay e se questi siano o meno lontani da quella stereotipizzazione della società che li vorrebbe più sensibili e creativi¹⁶⁸, riprendendo il ragionamento sul “mercato della personalità”¹⁶⁹. In sintesi, per usare le parole della filosofa Spivak¹⁷⁰, “può la subalterna parlare?”: la risposta data è negativa, a causa di un processo che ella, richiamando Lacan¹⁷¹, definisce “forclusion”, quel fenomeno che include ed espelle allo stesso tempo il soggetto dall’ordine socio-simbolico. Le soggettività escluse e vulnerabili, dunque, trovano spesso nel DM l’unico strumento di legittimazione e riconoscimento, pur non rappresentando questo un modello *win-win*, nei termini in cui *vince* la forza-lavoro finalmente riconosciuta e *vince* l’azienda che ne guadagna in profitto, immagine e produttività.

Difatti, la letteratura critica, come identificato da Zanoni¹⁷², si è spesso concentrata sulla descrizione di come strutture aziendali e pratiche inclusive alimentino e riproducano le disuguaglianze che mirano ad eliminare, producendo e reificando le differenze. Non è stata in grado, tuttavia, di immaginare, teorizzare o identificare pratiche organizzative che promuovano invece uguaglianza e inclusione alternative. Le pratiche individuate, ormai formalizzate, come visto, in varie realtà aziendali, sono in gran parte inefficaci nel creare più uguaglianza; eppure, non esiste ancora un discorso realmente alternativo che vada oltre l’idea di fondo del capitalismo predatorio che sfrutta le identità divergenti e amplifica le disuguaglianze. Immaginarsi un’alternativa credibile, anche in questo ambito, è però fondamentale per riappropriarsi delle proprie vite e liberare la propria esistenza da processi che tentano di mettere a valore persino affetti, desideri e sessualità. Pur non aspirando a dare soluzioni concrete e pur auspicando la sovversione del capitalismo e del modo di produzione eterosessuale, è utile sottolineare l’importanza che avrebbe una riflessione complessiva su alcuni assi in particolare: tali assi dovrebbero interessare da una parte le aziende, dall’altra chiunque punti a costruire un ragionamento che voglia superare il DM senza ignorare i problemi esistenti. Il superamento di cui si parla, infatti, non dovrebbe puntare solo a cambiare i termini del discorso, preferendo sostituire la parola *differenza* con “pluralità” o “varietà”, ma di stravolgere totalmente i meccanismi e le strutture che determinano, ad oggi, la necessità di parlare di gestione delle differenze per includere alcune categorie di lavoratori che altrimenti rimarrebbero fuori.

Il primo di questi assi dovrebbe prevedere di ripartire da chi subisce le discriminazioni e vive una condizione di subalternità, rimettendo al centro dell’analisi l’*agency*¹⁷³ di tali soggetti. Quando, infatti, ciò è stato fatto, come nota sempre Zanoni¹⁷⁴, ha interessato solo personalità

in posizioni apicali e con ruoli decisionali. L'auspicio, invece, è che tutti i soggetti, in qualsiasi posizione si trovino, si avvicinino alla diversità ricombinandola ai discorsi esistenti e disponibili per darle un senso e collocarla rispetto al lavoro ed a posizioni e condizioni lavorative a cui possono ambire, compensando così le visioni e le rappresentazioni di specifici gruppi socio-demografici. Ciò dovrebbe avvenire senza però silenziare o parlare al posto di chi è oppresso, costruendo una riflessione che aiuti a problematizzare sia il dominio della classe privilegiata sia la subordinazione di altre identità, con un'analisi dei meccanismi e dei linguaggi¹⁷⁵ attraverso cui si riproducono dominio e oppressione. Tale asse può essere un elemento di guida al processo di *micro-emancipazione* individuato da Alvesson e Willmott¹⁷⁶: ogni pratica di inclusione può essere cioè riutilizzata, riscritta e rivista alla luce dei meccanismi di potere che la guidano e può essere quindi usata come fonte di resistenza e liberazione.

Sulla scia dell'*agency* e della capacità dell'azienda di mettere in discussione e modificare la propria struttura, si ritiene utile avviare un'analisi sull'asse della *riflessività*¹⁷⁷, una teoria dell'apprendimento sociale. Essa, in ambito organizzativo, rappresenta una pratica di *knowledge management*¹⁷⁸, che comprende a sua volta codificazione delle informazioni e gestione degli errori. Si tratta di un processo che caratterizza le pratiche situate ed è la modalità attraverso cui i soggetti danno significato alla realtà e costruiscono il proprio ambiente organizzativo: si propone, dunque, come processo di apprendimento attraverso l'esperienza. Se assunta come pratica manageriale, ha un alto valore trasformativo¹⁷⁹, poiché mira a comprendere le dinamiche di gruppo e il loro adattamento nel contesto aziendale, ma punta anche a modificarne routine e pratiche. Può dunque essere lo strumento attraverso cui mettere in pratica la riflessione sull'*agency* dei soggetti subalterni.

Si tenterà, a questo punto, di ampliare il ragionamento per definire, in maniera estremamente generale e sintetica, il tipo di società in cui le pratiche di DM e il ruolo delle aziende si inseriscono, immaginandosi, in tal senso, una nuova prospettiva di analisi che vada oltre la semplice integrazione per fini economici. Si ritiene fondamentale, infatti, come terzo asse in discussione, una riflessione sul lavoro: esso, infatti, ha sempre rappresentato ciò che definisce e determina la propria posizione nella società, la fonte di legittimità ed inclusione sociale¹⁸⁰. Eppure, come nota Beck¹⁸¹, il lavoro ha modificato la propria struttura nel corso dei decenni, spogliandosi della sua funzione di emancipazione e liberazione che garantiva un'esistenza degna, sicura e stabile. Al contrario, oggi, il lavoro è precario, non ha necessariamente un luogo fisso, non si serve di competenze predefinite, coinvolge l'intera personalità, richiede flessibilità e capacità d'adattamento¹⁸². Sostanzialmente, non garantisce più libertà e non è più fonte di reddito per permettere la partecipazione alla vita democratica da parte del cittadino,

come succedeva nella prima modernità¹⁸³; inoltre, si è rotto quel meccanismo di mediazione tra capitalismo e società garantito dallo stato sociale. Tale frammentazione è servita per indebolire sempre più il legame tra cittadinanza e lavoro, per erodere i diritti dei lavoratori, per flessibilizzare e smontare pezzo dopo pezzo gli orari, i contenuti, i tempi di lavoro. Questo processo è stato accompagnato dall'introduzione di discorsi sul benessere dei lavoratori, che nella realtà ha significato aumento della produttività e riduzione dei costi per l'impresa¹⁸⁴. Inoltre, accanto a questi cambiamenti, si sono sviluppati sempre più concetti come autoimprenditorialità, autorealizzazione e utilitarismo, e fenomeni legati all'individualismo e alla perdita di una coscienza di classe: la filosofa Marzano giudica la retorica manageriale una pratica sociale ideologica di manipolazione¹⁸⁵, per costringere i lavoratori a identificarsi nei valori del neoliberismo, creare una visione distorta della libertà ed entrare sempre più nel privato delle persone. Dall'Organizzazione Scientifica del Lavoro alla condivisione di spazi e tempi di lavoro, che hanno permesso la costruzione simbolica di un'identità collettiva¹⁸⁶, capace di mettere a sistema legami di solidarietà e riconoscimento di classe da parte dei lavoratori, si è passati ad un modello di lavoro che ridimensiona gli elementi di condivisione. Ciò impedisce di sentirsi parte di un "noi" collettivo e dotarsi di strumenti per la propria rappresentanza: ad oggi sono le aziende a ricercare il *commitment* e l'identificazione da parte dei lavoratori per poter controllare meglio eventuali divergenze. Difatti, alle istanze di liberazione che provengono dal basso, i teorici del management rispondono con un modello organizzativo che tenta di integrare differenze, nuovi valori, nuovi simboli. In tal modo, l'unidimensionalità del cittadino-lavoratore viene meno; si costruisce un'identità multipla, in cui però nessuna dimensione diventa prevalente sulle altre. Questo porta alla disidentificazione da parte del lavoratore nei confronti di una dimensione collettiva: la diversificazione della forza-lavoro dunque significa allo stesso tempo libertà e solitudine¹⁸⁷. Poiché la risposta possibile a queste istanze di liberazione e riconoscimento non può provenire dagli attori oggi in campo, cioè capitale e imprese, e poiché, ancora, la valorizzazione di ogni aspetto della persona rappresenta una trasformazione del sistema economico che aumenta le disuguaglianze e ruba tempo di vita prezioso¹⁸⁸, è importante provare a costruire un'alternativa possibile e immaginare alcune vie d'uscita partendo proprio dal superamento della società del lavoro. In un contesto, cioè, in cui il confine tra pubblico e privato è diventato labile ed in cui non si smette mai di lavorare, in cui il lavoro non si svolge ma si possiede, ed in cui si è parte integrante e continua del processo di produzione¹⁸⁹, alcuni accorgimenti possono condurre verso la trasformazione sociale di cui si avrebbe bisogno. Nell'epoca che si muove già verso il postcapitalismo¹⁹⁰, liberare i tempi di vita attraverso, per esempio, una prima redistribuzione del lavoro, secondo l'idea del "lavorare tutti, lavorare

meno”¹⁹¹, rappresenta un’ipotesi di alternativa, affinché il tempo di lavoro smetta di essere il tempo sociale dominante. Questo permetterebbe anche di recuperare legami di solidarietà e mutualismo tra le persone, che dovrebbero essere alla base di un’esistenza umana degna e piena, e permetterebbe di dedicarsi ad una *“vita multiattiva, in seno alla quale ognuno possa dare al lavoro il suo posto invece di assegnare alla vita il posto che le lasciano le costrizioni del lavoro”*¹⁹². Recuperare tempi di vita significa però allargare tempi e mezzi in grado di generare socialità alternative e nuovi modi di cooperazione e solidarietà, di riconnettere il tessuto sociale e di generare spazi di scambi che siano scambi di conoscenza collettiva senza la mediazione del denaro: tutto ciò verrebbe dunque sottratto alla razionalità economica¹⁹³. Come ancora suggerisce Gorz, queste attività artistiche, sportive, tecno-scientifiche, artigianali, politiche, filosofiche, relazionali, non saranno considerate sotto la lente della produttività, poiché sarebbe tempo libero non messo a profitto, ma contribuiranno indirettamente alla produttività del lavoro, che diventerebbe una delle dimensioni della vita, grazie allo sviluppo delle capacità creative e immaginative. Il lavoro di cui si parla, però, è lavoro socialmente necessario e socialmente utile, dimensione di una piattaforma trasformativa più ampia in cui il piano prettamente economico viene sostituito, nella sua centralità, dal piano politico. Per fare tutto questo, è importante garantire da una parte la piena automazione, dall’altra un reddito di base per tutte le persone, affinché, in tal modo, si esca fuori dal ricatto del neoliberismo, ci si riappropri del tempo liberato e non si debba lavorare per sopravvivere¹⁹⁴: così, rinunciare alla propria autonomia per mettere a valore ogni aspetto della vita non sarebbe più necessario. Sono questi, a grandi linee, alcuni dei confini utili per immaginarsi una società del post-lavoro che si strutturi in funzione delle nuove aspirazioni che nascono dalla nuova autonomia degli individui¹⁹⁵. E’ evidente che, in questo contesto, redistribuzione, reddito, riappropriazione dei tempi di vita, liberazione dal lavoro come unico strumento di integrazione sociale e costruzione di una nuova idea di lavoro e di società, rappresentino tutti elementi per sconfiggere anche quei meccanismi di disuguaglianza ed esclusione di cui si è parlato diffusamente all’interno di questa tesi.

In ultimo, merita sicuramente attenzione l’asse dell’istruzione, ed in particolare il tema delle facoltà di economia come luoghi in cui si alimentano quegli stessi meccanismi eteronormativi discussi in questa tesi. Molti accademici¹⁹⁶ lamentano da tempo l’incapacità, da parte di queste facoltà, di sviluppare senso critico e idee alternative, ritenendo che esse formino manager utili solo a perpetuare le logiche del neoliberismo. Eppure, proprio queste dovrebbero garantire lo sviluppo di discorsi critici alla retorica manageriale ed educare gli studenti contro l’ingiustizia sociale e la disuguaglianza organizzativa¹⁹⁷. Al netto poi della poca inclusività da parte di questi luoghi dei soggetti LGBT+ e della mancanza di progetti di

ricerca volti ad approfondire tematiche legate alle identità sessuali¹⁹⁸, alcuni studiosi¹⁹⁹, dimostrando che esse sono dominate da maschi bianchi, hanno poi studiato il rapporto tra la mascolinità dominante e la cattiva gestione di varie aziende che hanno condotto alla crisi economica. La colpa, secondo loro, nonostante si ritiene che tale questione andrebbe ulteriormente approfondita e studiata, è da ricercare proprio nella retorica machista in cui sono immerse le persone che frequentano queste facoltà, che hanno come effetto principale quello di spingerle verso la ricerca del profitto a tutti i costi nel brevissimo periodo, in un'ottica solo competitiva.

Concludendo questo lavoro di tesi, si ritiene in sintesi che il Diversity Management, se da una parte rappresenta uno strumento per costruire aziende più inclusive dei bisogni materiali di alcune categorie di persone, dall'altra può essere un mezzo attraverso cui riflettere su e contrastare i meccanismi di mercificazione dei desideri individuali, per organizzare la resistenza e la battaglia di quelle stesse persone discriminate ed escluse. Uno studio critico del fenomeno può condurre dunque a ragionamenti sulla liberazione delle esistenze fuori dalla razionalità economica, riportando il lavoro ad una delle dimensioni della vita degli individui, e non alla principale dimensione ad uso e consumo dei pochi che accumulano capitale mercificando persino affetti e desideri. Per farlo, si è scelto di seguire due direttrici principali: ci si è interrogati, primariamente, su quanto ci sia di "vero" nella diversità e su quanto invece la sua rappresentazione sia strumentale a perpetuare rapporti di potere asimmetrici e disuguaglianze. Successivamente, ci si chiede chi debba organizzare tale diversità, chi debba gestirla e in quale sistema economico. La risposta a queste domande, sicuramente non esaustiva, prevede innanzitutto una riappropriazione dell'identità per sottrarla al dominio capitalistico, attraverso legami di solidarietà e nuove forme di socialità, in una dimensione post-lavorista di cui si è tentato di tracciare alcuni confini. Infine, si è provato a fornire alcuni elementi per avviare delle riflessioni aperte su cui immaginarsi una trasformazione radicale della società, e quindi anche del ruolo e della struttura delle aziende. In tal modo, la differenza, che è tale non rispetto ad una norma ma come parte costitutiva di ogni individuo e nel suo legame con la disuguaglianza, non è oggetto di mode manageriali orientate al profitto, ma strumento in mano ai soggetti subalterni per la conduzione di una battaglia trasformativa, che preveda, tra i suoi passaggi principali, la liberazione delle persone e la sovversione del modo di produzione eteronormativo e di questo sistema socio-economico iniquo e fortemente diseguale.

Note – Conclusioni

158. La prima contraddizione è quella che si è definita “*Reverse Discrimination*” nel capitolo 2. Rispetto agli aspetti ambivalenti, l’uso del termine diversità può sottolineare elementi di disturbo e non omogeneità. Una minima trattazione, la si può trovare in M.C. Bombelli, A. Lazazzara, *Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134.
159. E. G. Foldy, “*Managing diversity*”: *identity and power in organizations*, in I. Aaltio, A. J. Mills, *Gender, Identity and the Culture of Organizations*.
160. G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity*.
161. D. Thorne, W. Davig, *Toppling Disciplinary Silos: One Suggestion for Accounting and Management*.
162. M. Humphries, S. Grice, *Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of assimilation?*
163. E. Garnsey, B. Rees, *Discourse and Enactment: Gender Inequality in Text and Context* in A. Lorbiecki, G. Jack, *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*.
164. In S. Mezzadra, B. Neilson, *Confini e frontiere. La moltiplicazione del lavoro nel mondo globale*.
165. Una recente ricerca della Fawcett Society spiega come gli stereotipi influenzino le scelte di donne e uomini sin dall’infanzia. Si può consultare al seguente link: <https://www.fawcettsociety.org.uk/gender-stereotypes-in-early-childhood-a-literature-review> (aggiornato a maggio 2019).
166. Il “soffitto di cristallo” è una metafora per spiegare le difficoltà nell’avanzamento di carriera in una organizzazione o nell’accesso alla parità dei diritti a causa di discriminazioni legate al genere.
167. C. Cockburn, *Equal opportunities: the short and the long agenda*.
168. Il cosiddetto *gaydar*, parola composta da “gay” e “radar” indica la presunta abilità di capire l’orientamento sessuale di una persona basandosi sul modo di porsi, di parlare, di vestirsi, sul tipo di professione svolta. Questo deriva, ovviamente, dall’aderenza o meno a quegli stereotipi diffusi in società sul mondo omosessuale. Sono stati, tra l’altro, condotti vari studi per capire quanto basti osservare o entrare in contatto con una persona per attivare, nella nostra mente, una serie di stereotipi.

Per approfondire, si può consultare il seguente link:
<https://it.wikipedia.org/wiki/Gaydar>.

169. Sembrerebbero inesistenti studi su dove siano impiegate effettivamente le persone omosessuali; sarebbe tuttavia interessante fare questa analisi per avere il quadro completo di quanto il mercato del lavoro sia accessibile e in quali posizioni lavorative.
170. G. C. Spivak, *Can the subaltern speak?*
171. J. Lacan, *Il seminario. Libro III. Le psicosi (1955-1956)*
172. P. Zanoni, *Critical perspectives on diversity: state of the art and promising avenues for future research*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134
173. L'agency, o agentività, è uno dei pilastri della teoria sociale cognitiva: indica la facoltà di far accadere qualcosa e di intervenire sulla realtà verso determinati scopi. Per approfondire il tema, si può consultare questo link:
https://it.wikipedia.org/wiki/Teoria_sociale_cognitiva.
174. P. Zanoni, *Critical perspectives on diversity: state of the art and promising avenues for future research*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134
175. N.W. Phillips, C. Oswick, *Organizational Discourse: Domains, Debates and Directions*.
176. M. Alvesson, H. Willmott, *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*.
177. In M.L. Farnese, R. Fida, *Come la riflessività promuove l'apertura delle organizzazioni verso l'innovazione: il ruolo delle pratiche di riflessività e del clima di gruppo per l'innovazione*.
178. Con il termine *knowledge management* ci si riferisce all'identificazione, condivisione, gestione, sviluppo della conoscenza delle persone che fanno parte di un'organizzazione. Per approfondire, si può consultare questo link:
https://it.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management.
179. In M.L. Farnese, R. Fida, *Come la riflessività promuove l'apertura delle organizzazioni verso l'innovazione: il ruolo delle pratiche di riflessività e del clima di gruppo per l'innovazione*.
180. U. Beck, *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile*.
181. *Ibidem*.
182. E. Betti, *Precari e precarie: una storia dell'Italia repubblicana*.

183. Beck distingue tra prima e seconda modernità: la prima è caratterizzata dal lavoro come mezzo di emancipazione e partecipazione alla vita democratica; la seconda è caratterizzata da flessibilità e erosione dei diritti e del legame tra lavoro e cittadinanza.
184. A. Kunter, *Counter-cultural and new age capitalist ideas. Wellbeing and the contemporary workers*.
185. M. Marzano, *Estensione del dominio della manipolazione. Dalla azienda alla vita privata*.
186. A. Ferrara, *Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134.
187. *Ibidem*.
188. A. Gorz, *Miserie del presente, ricchezze del possibile*.
189. F. Chicchi, A. Simone, *La società della prestazione*.
190. P. Mason, *Postcapitalismo*.
191. Vecchio slogan che indica la richiesta più o meno radicale di liberazione dal troppo lavoro e che tiene dentro di sé rivendicazioni anche molto diverse tra di loro quali, per esempio, riduzione dell'orario di lavoro o il rifiuto del lavoro non socialmente utile.
192. A. Gorz, *Miserie del presente, ricchezze del possibile*.
193. *Ibidem*.
194. In *Etica & Politica / Ethics & Politics*, vol. XIX
195. A. Gorz, *Per un'ecologia politica. Contro l'economia del valore*.
196. J. Ford, N. Harding, M. Learmonth, *Who is it That Would Make Business Schools More Critical? Critical Reflections on Critical Management Studies*.
197. N. Rumens, *On the Violence of Heteronormativity within Business Schools*, in T. Koellen, *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations. Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity*.
198. *Ibidem*.
199. D. Knights, M. Tullberg, *Managing masculinity/mismanaging the corporation*

Riferimenti Bibliografici

Autori e opere

- . AGENZIA DELL'UNIONE EUROPEA PER I DIRITTI FONDAMENTALI, CONSIGLIO D'EUROPA, 2010, *Manuale di diritto europeo della non discriminazione*, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea
- . I. AALTIO, A. J. MILLS, 2002, *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, London: Routledge
- . M. ALVESSON, H. WILLMOTT, 1992, *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, in *The Academy of Management Review*, No. 17 (3), pp. 432-464
- . F. ANTHIAS, 2002, *Beyond feminism and multiculturalism: locating difference and the politics of location*, in *Women's Studies International Forum*, No. 25 (3), pp. 275-286
- . P. ARREDONDO, 1996, *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- . C. ARRUZZA, L. CIRILLO, 2017, *Storia delle storie del femminismo*, Roma: Edizioni Alegre
- . AUTORI VARI, 2014, *Sociologia del lavoro*, No. 134, Milano: FrancoAngeli
- . AUTORI VARI, 2017, *Etica & Politca / Ethics & Politics*, Trieste: EUT
- J.B. BARNEY, 2006, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Roma: Carocci
- E. BAURMAN, 2003, *From difference to intersectionality: Challenges and resources*, in *European Journal of Psychotherapy and Counselling*, No. 6 (4), pp. 292-308
- U. BECK, 2000, *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile*, Torino: Einaudi
- L. BERNINI, 2013, *Apocalissi Queer: Elementi di teoria antisociale*, Pisa: Edizioni ETS
- E. BETTI, 2019, *Precari e precarie: una storia dell'Italia repubblicana*, Roma: Carocci
- D. BOLDIZZONI, L. MANZOLINI, 2000, *Come creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Milano: Guerini e Associati
- L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, 2014, *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano-Udine: Mimemis
- G. BONAZZI, 1993, *Storia del pensiero organizzativo*, 5a ed. Milano: FrancoAngeli
- M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, 2015, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Milano: FrancoAngeli
- J. BUTLER, 1996, *Questione di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità*, Roma-Bari: Laterza
- J. BUTLER, 1996, *Corpi che contano*, Milano: Feltrinelli

- J. BUTLER, 2014, *Fare e disfare il genere*, Milano-Udine: Mimesis
- F. CHICCHI, A. SIMONE, 2017, *La società della prestazione*, Roma: Ediesse
- Y. B. CHUNG, 2001, *Work Discrimination and Coping Strategies: Conceptual Frameworks for Counseling Lesbian, Gay and Bisexual Clients*, in *The Career Development Quarterly*, No. 50 (1), pp. 33-44
- C. COCKBURN, 1989, *Equal opportunities: the short and long agenda*, in *Industrial Relations Journal*, No. 20 (3), pp. 213-225
- E. COLOMBO, G. SEMI (a cura di), 2007, *Multiculturalismo quotidiano. Le pratiche della differenza*, Milano: FrancoAngeli
- COMMISSIONE EUROPEA, 2014, *Overview of Diversity Management implementation and impact among Diversity Charter signatories in the European Union*, Bruxelles: Unione Europea
- COMMISSIONE EUROPEA, 2005, *The business case for diversity: good practices in the workplace*, Bruxelles: Unione Europea
- COMMISSIONE EUROPEA, 2007, *Manuale di formazione sul Diversity Management*, Bruxelles: Unione Europea
- G. COSTA, M. GIANECCHINI, 2013, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, 3a ed. Milano: McGraw-Hill
- T. COX, 1991, *The multicultural organization*, in *Academy of Management Executive*, No. 5 (2), pp. 34-47
- T. COX, 1993, *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler
- P. DASS, B. PARKER, 1996, *Diversity: a strategic issue*, in E.E. Kossek, S.A. Lobel (eds.), *Managing Diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, Oxford: Blackwell Publishers
- L. DE VITA, 2011, *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*, Milano: FrancoAngeli
- L.V. DYNE, S. ANG, I. C. BOTERO, 2003, *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voices as Multidimensional Constructs*, in *Journal of Management Studies*, No. 40 (6), pp. 1359-1392
- S. FABENI, M.G. TONIOLLO, 2005, *La discriminazione fondata sull'orientamento sessuale. L'attuazione della direttiva 2000/78/CE e la nuova disciplina per la protezione dei diritti delle persone omosessuali sul posto di lavoro*, Roma: Ediesse
- M. L. FARNESE, R. FIDA, 2012, *Come la riflessività promuove l'apertura delle organizzazioni verso l'innovazione: il ruolo delle pratiche di riflessività e del clima di*

gruppo per l'innovazione, in *Risorsa Uomo*, No. 1, pp. 87-102

- R. FLORIDA, 2014, *The rise of the creative class*, New York: Basic Books
- J. FORD, N. HARDING, M. LEARMONTH, 2010, *Who is it That Would Make Business Schools More Critical? Critical Reflections on Critical Management Studies*, in *British Journal of Management*, No. 21, pp. 71-81
- M. FOUCAULT, 2013, *Storia della sessualità*, Milano: Feltrinelli
- M. FOUCAULT, 2015, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano: Feltrinelli
- N. FRASER, A. HONNETH, 2003, *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*, London: Verso
- L. GALLINO, 2013, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Torino: Einaudi
- L. GARDENSWARTZ, A. ROWE, 1994, *Diversity Management: Practical Application in a Health Care Organization* in *Frontiers of Health Services Management*, No. 11 (2), pp. 36-40
- K. J. GERGEN, 2009, *An invitation to Social Construction*, 2a. ed. London: SAGE Publications
- A. GORZ, 1998, *Miserie del presente, ricchezze del possibile*, Roma: ManifestoLibri
- A. GORZ, 2008, *Per un'ecologia politica. Contro l'economia del valore*, in *Millepiani*, no. 33, Milano: Eterotopia
- S. GHOSHAL, 2009, *Una buona teoria manageriale. Le imprese, il profitto e il bene della società*, Milano: ilSole24Ore Norme & Tributi
- S. HALL, 2015, *Cultura, razza e potere*, Verona: Ombre Corte
- R.J. HILL, 2009, *Incorporating Queers: Blowback, Backlash, and Other Forms of Resistance to Workplace Diversity Initiatives That Support Sexual Minorities*, in *Advances in Developing Human Resources*, No. 11 (1), pp. 37-53
- M. HUMPHRIES, S. GRICE, 1995, *Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of assimilation* in *Journal of Organizational Change Management*, No. 8 (5), pp. 17-32
- R. KANDOLA, J. FULLERTON, 1998, *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, 2a ed. London: CIPD House
- G. KIRTON, A.M. GREENE, 2004, *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, London: Routledge
- D. KNIGHTS, M. TULLBERG, 2012, *Managing masculinity/mismanaging the corporation*, in *Organizations*, No. 19 (4), pp. 385-404
- T. KOELLEN, 2016, *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations. Global*

Perspectives on LGBT Workforce Diversity, Switzerland: Springer

- T. KOELLEN, 2013, *Bisexuality and Diversity Management - Addressing the B in LGBT as a Relevant "Sexual Orientation" in the Workplace*, in *Journal of Bisexuality*, No. 13 (1), pp. 122-137
- D. JOHNSTON, M. A. MALINA, 2008, *Managing Sexual Orientation Diversity: The impact on firm value*, in *Group & Organization Management*, No. 33 (5), pp. 602-625
- R. KREITNER, A. KINICKI, 2008, *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, Milano: Apogeo
- J. LACAN, 2010, *Il seminario. Libro III. Le psicosi (1955-1956)*, Torino: Einaudi
- J. LAUFER, 2009, *L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?*, in *Travail, genre et sociétés*, No. 21 (1), pp. 29-54
- E. LOMBARDO, M. VERLOO, 2009, *Institutionalizing Intersectionality in the European Union?*, in *International Feminist Journal of Politics*, No. 11 (4), pp. 478-495
- A. LORBIECKI, J. GAVIN, 2000, *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*, in *British Journal of Management*, No. 11, Special Issue, S17-S31
- A. MAALOUF, 2005, *L'identità*, Milano: Bompiani
- A. MAMMAN, K. KAMOCHE, R. BAKUWA, 2012, *Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behaviour: An organizing framework*, in *Human Resource Management Review*, No. 22 (4), pp. 285-302
- H. MARCUSE, 2004, *Eros e Civiltà*, Milano: Fabbri Editore
- M. MARZANO, 2010, *Estensione del dominio della manipolazione. Dalla azienda alla vita privata*, Milano: Mondadori
- P. MASON, 2016, *Postcapitalismo. Una guida al nostro futuro*, Milano: il Saggiatore
- E. MAYO, 2010, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London - New York: Routledge
- E. MCDERMOTT, 2006, *Surviving in Dangerous Places: Lesbian Identity Performances in the Workplace, Social Class and Psychological Health*, in *Feminism & Psychology*, No. 16 (2), pp. 193-211
- S. MEZZADRA, B. NEILSON, 2014, *Confini e frontiere. La moltiplicazione del lavoro nel mondo globale*, Bologna: il Mulino
- M. MIELI, 2017, *Elementi di critica omosessuale*, Milano: Feltrinelli
- C. W. MILLS, 1966, *Colletti Bianchi*, Torino: Einaudi
- G. MORGAN, 2007, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano: FrancoAngeli
- E. OZEREN, 2014, *Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: a systematic review of literature*, in *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, No. 109, pp. 1203-1215

- N. W. PHILLIPS, C. OSWICK, 2012, *Organizational Discourse: Domains, Debates and Directions*, in *The academy of Management Annals*, No. 6 (1), pp. 1-47
- V. PRIOLA, D. LASIO, F. SERRI, S. DE SIMONE, 2018, *The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: a genealogical analysis of sexual “inclusive exclusion” at work*, in *Organization*, No. 25 (6), pp. 732-754
- P. RAATIKAINEN, 2002, *Contributions of Multiculturalism to the Competitive Advantage of an Organisation*, in *Singapore Management Review*, No. 24 (1) pp. 81-88
- R. RICCÒ, 2008, *Teoria e pratica della gestione delle diversità*, in *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Capitolo 9, pp. 188-225, Bologna: Pitagora
- M. J. ROSENBERG, C. I. HOVLAND, 1960, *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components*, New Haven: Yale University Press.
- E. SAID, 2008, *Orientalismo*, Milano: Feltrinelli
- R. SENNETT, 2006, *La cultura del nuovo capitalismo*, Bologna: il Mulino
- E. K. SEDGWICK, 2011, *Stanze private. Epistemologia e politica della sessualità*, Roma: Carocci
- J.S. SETH, L. KOEN, L.V. VIVIAN, 2011, *Handbook of Identity Theory and Research*, vol. 1-2, New York: Springer
- A. SMITH, 2005, *La ricchezza delle nazioni*, Roma: Newton Compton
- G. C. SPIVAK, 1988, *Can the subaltern speak?*, Basingstoke: Macmillan
- D. M. SZYMANSKI, Y. B. CHUNG, K. F. BALSAM, 2001, *Psychosocial correlates of internalized homophobia in lesbians*, in *Counseling and Development*, No. 34 (1), pp. 27-38
- H. TAJFEL, 1974, *Social identity and intergroup behaviour*, in *Information (International Social Science Council)*, No. 13 (2), pp. 65-93
- F. W. TAYLOR, 2004, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas
- R. Jr. THOMAS, 1991, *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, New York: AMACOM
- D. THORNE, W. DAVIG, 1999, *Toppling Disciplinary Silos: One Suggestion for Accounting and Management* in *The Journal of Education for Business*, No. 75 (2), pp. 99-103
- M. WEBER, 1987, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Firenze: Sansoni
- G. WEINBERG, 1983, *Society and the Healthy Homosexual*, London: St. Martin's Press
- E. WILSON, P. ILES, 1996, *Managing Diversity: evaluation of an emerging paradigm*, in *British Academy Conference Proceedings*, UK: Aston Business School
- I. M. YOUNG, 1996, *Le politiche della differenza*, Milano: Feltrinelli

- L. ZANFRINI, 2011, *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Bologna: Zanichelli

Fonti online

- La citazione che apre il Capitolo 1 è tratta da K. MARX, 1963, *Grundrisse. Lineamenti fondamentali di critica dell'economia politica*, traduzione di R. Solmi, in Quaderni Rossi n. 4; disponibile al link: <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/QUR/004/04/> [Data di accesso: marzo 2019]
- Sulle politiche di Ronald Reagan in merito ai diritti civili, l'articolo di J. HERBERS, 1982, *Reagan's changes on rights are starting to have impact; Reagan's First Year Last of six articles*, The New York Times, 24 gennaio, è disponibile al link: <https://www.nytimes.com/1982/01/24/us/reagan-s-changes-rights-are-starting-have-impact-reagan-s-first-year-last-six.html> [Data di accesso: marzo 2019]
- La ricerca "*Workforce 2000 – Work and workers for the 21st century*" dello Hudson Institute è disponibile al link: <https://eric.ed.gov/?id=ED290887> [Data di accesso: marzo 2019]
- L'articolo di K.W. CRENSHAW, 1989, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, The University of Chicago Legal Forum, Vol. 1989, Articolo 8, è disponibile al link: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8> [Data di accesso: marzo 2019]
- Il saggio di C. JONES, 1949, *An end to the neglect of the problems of the negro woman!*, è disponibile al link: <http://purl.flvc.org/FCLA/DT/1927554> [Data di accesso: marzo 2019]
- Il manifesto del THE COMBAHEE RIVER COLLECTIVE, 1978, *The Combahee River Collective Statement*, è disponibile al link: <http://circuitous.org/scraps/combahee.html> [Data di accesso: marzo 2019]
- La *Joint declaration of the European social partners on the prevention of racial discrimination and xenophobia and promotion of equal treatment at the workplace*, è disponibile a questo link: <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01091-EN.pdf> [Data di accesso: marzo 2019]
- Le *Carte della Diversità* di ogni Paese aderente sono disponibili al link: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management_it [Data di accesso: marzo 2019]
- La *Carta della Diversità italiana* è disponibile al link: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e->

- inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro [Data di accesso: marzo 2019]
- La *Bussola per le PMI* è disponibile al link: http://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf [Data di accesso: marzo 2019]
 - Lo studio della Commissione Europea, *I costi e i benefici della diversità*, è disponibile al link: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=it [Data di accesso: marzo 2019]
 - L'Eurobarometro 2015 sulla percezione della discriminazione è consultabile a questo link: http://www.equineteurope.org/IMG/pdf/ebs_437_sum_en.pdf [Data di accesso: marzo 2019]
 - Il report del 2009 dell'Agenzia Europea per i Diritti Fondamentali è consultabile, in inglese, a questo link: <https://fra.europa.eu/en/publication/2011/annual-report-2009> [Data di accesso: aprile 2019]
 - Il Rapporto di Rete Lenford è consultabile a questo link: <http://www.unar.it/wp-content/uploads/2018/03/Rapporto-Rete-Orientamento-sessuale.pdf> [Data di accesso: aprile 2019]
 - La ricerca della Società Italiana di Psicoterapia per lo Studio delle Identità Sessuali "*Il genere, una guida orientativa*" è disponibile al seguente link: https://www.sipsis.it/wp-content/uploads/2015/10/IL_GENERE_UNA_GUIDA_ORIENTATIVA_def3.pdf [Data di accesso: aprile 2019]
 - La ricerca di Arcigay "*Io sono, io lavoro, prima indagine italiana sul lavoro e le persone lesbiche, gay, bisessuali e transgender/transessuali*" è scaricabile a questo link: <https://www.arcigay.it/wp-content/uploads/Report-Io-sono-io-lavoro.pdf> [Data di accesso: aprile 2019]
 - La ricerca della Fawcett Society sugli stereotipi di genere dalla prima infanzia è consultabile a questo link: <https://www.fawcettsociety.org.uk/gender-stereotypes-in-early-childhood-a-literature-review> [Data di accesso: aprile 2019]
 - La tesi di dottorato sul benessere lavorativo la si può trovare al seguente link: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/123456789/567/KUNTERCounter-cultural2009.pdf?sequence=1> [Data di accesso: aprile 2019]
 - Il *Vademecum Lavoro e Diritti LGBT* redatto da CGIL, CISL e UIL per il Torino Pride 2017 si trova al seguente link: http://www.uil.it/Documents/vademecum_lavoro%20e%20diritti%20lgbt.pdf [Data di accesso: aprile 2019]
 - La citazione che apre le Conclusioni, è tratta dall'intervista di Carmelo Bene per il

programma di MTV “Sushi”, disponibile su Youtube dal minuto 2.55, al seguente link:
https://www.youtube.com/watch?v=I3kNUSisvwU&list=PL8_ZdJbaPaNJHviWCaqyJ6Ht9s28Ofpu4&index=3 [Data di accesso: maggio 2019]

Fonti legislative

- Direttiva del Consiglio dell’Unione Europea 2000/78/CE del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro
- Direttiva del Consiglio dell’Unione Europea 2000/43/CE del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall’origine etnica
- Carta dei Diritti Fondamentali dell’Unione Europea, 2000/C 364/01
- Trattato di Lisbona che modifica il trattato sull’Unione europea e il trattato che istituisce la Comunità europea, firmato a Lisbona il 13 dicembre 2007, 2007/C 306/01
- Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 2006/54/CE del 5 luglio 2006 riguardante l’attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione)
- Decreto Legislativo 9 luglio 2003, n. 215 Attuazione della direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall’origine etnica, pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 186 del 12 agosto 2003
- Raccomandazione del Comitato dei Ministri europeo, CM/REC (2010)5
- Sentenza della Corte di Cassazione n. 15138 del 20 luglio 2015
- Legge n.164 del 14 aprile 1982
- Costituzione della Repubblica Italiana
- Legge n. 76 del 20 maggio 2016

Sitografia

- Sito della U.S. Equal Employment Opportunity Commission: <https://www.eeoc.gov>
- Sito dell’UNAR: www.unar.it
- Sito della Commissione Europea: https://ec.europa.eu/info/index_en
- Sito della Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea: <https://eur-lex.europa.eu/>
- Sito dell’International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association: <https://ilga.org>
- Sito di OXFAM Italia: <https://www.oxfamitalia.org>
- Sito di Parks – Liberi e uguali: <https://www.parksdiversity.eu>

- Sito di Stonewall – Acceptance without exception: <https://www.stonewall.org.uk>
- Sito di Human Rights Foundation: <https://hrf.org>
- Sito di Rete Lenford: <https://www.retelenford.it>
- Sito di AIED: <http://www.aied.it>
- Sito di IntersexEsiste: <http://www.intersexesiste.com>