



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata -FISPPA

Corso di laurea in

Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

**COSTRUIRE UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO: IL CONTRIBUTO
DEL DIVERSITY MANAGEMENT PER LA COMUNITÀ LGBTQ+**

Building an inclusive workplace: the contribution of diversity management for the
LGBTQ+ community

Relatore:

Prof.ssa Lea Ferrari

Laureando: Matteo Vimercati

Matricola: 2013396

Anno accademico 2022/2023

INDICE

- 1. Introduzione**
- 2. Premesse teoriche**
 - 2.1. Inclusione e diversità lavorativa**
 - 2.2. Diversity Management**
- 3. Comunità LGBTQ+ e lavoro**
 - 3.1. Legislazioni antidiscriminazione**
 - 3.2. Le principali sfide della comunità**
- 4. Applicazione del diversity management**
 - 4.1. Gli effetti del diversity management sulla comunità e le aziende**
 - 4.2. Caso IKEA**
- 5. Conclusione**
- 6. Bibliografia**

1. INTRODUZIONE

Figlia della Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite, firmata nel settembre del 2000, la società odierna sente il bisogno di “rimediare” agli errori di un passato costellato di intransigenza, odio, marginalizzazione, esclusione e, in taluni casi estremi, di eliminazione dell’Altro, del diverso, ossia di tutte quelle categorie sociali che costituiscono una voce dissonante all’interno di quel coro composto esclusivamente da voci inneggianti al patriarcato e a quello che si potrebbe etichettare come un “eterocisgenderismo bianco”.

Se è vero il fatto che «l’Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro», questo, al di là delle differenze individuali, deve essere garantito. Ma non basta: perché un lavoratore possa essere compiutamente felice e sereno, sia all’interno del proprio luogo di lavoro sia nella propria vita personale, le aziende devono garantire rispetto e pari opportunità. Dalla presa di coscienza che la via per la piena realizzazione dell’obiettivo numero dieci dell’Agenda 2030 è ancora lunga, e tortuosa, nasce la volontà di voler approfondire il tema del diversity management, con particolare riguardo alla sua applicazione per la tutela della comunità LGBTQ+.

Il primo capitolo di questo elaborato fornisce un inquadramento teorico sui temi della diversità, dell’inclusione e delle esperienze inclusive di diversity management. Partendo da un *excursus* storico sull’approccio alla diversità da parte delle organizzazioni si è osservato come la comprensione di esse e del loro valore siano state un processo graduale, conclusosi appunto l’odierno approccio dell’inclusione, il quale, oltre al riconoscimento, vuole portare alle minoranze uguali opportunità e diritti. Da questo approccio si sono poi andate a generare tutte quelle politiche e pratiche che vengono raccolte sotto il nome di Diversity management , concetto che è stato definito e analizzato nella sua implementazione e nella sua diffusione, con particolare riguardo per la comunità LGBTQ+.

Nel secondo, dopo aver vagliato le principali leggi che tutelano questa comunità a livello nazionale e internazionale, si è cercato di descrivere quella che è l’effettiva situazione per il personale queer, che, come dimostrato da vari studi, nonostante le politiche a suo sostegno, continua a subire discriminazioni che hanno conseguenze sia sulla persona sia sulla sua vita quotidiana.

Nel capitolo conclusivo si è tentato di fondere queste due sfere, riportando anche i maggiori successi di politiche inclusive di diversity management sia per i dipendenti LGBTQ+ sia per le aziende che hanno deciso di attuarli. Di tutte le imprese note che hanno scelto di tutelare e promuovere i propri dipendenti LGBTQ+, si è deciso di portare come esempio IKEA, che a differenza di molti marchi noti che potrebbero essere tacciati di queerbaiting, ha dimostrato una corretta gestione e promozione delle diversità all'interno del proprio organico, distribuito quasi per tutto il globo.

2. PREMESSE TEORICHE

2.1 Inclusione e diversità lavorativa

Prima di poter parlare di che cosa sia effettivamente il *diversity management* è necessario dover definire che cosa si intende per diversità e per inclusione nei contesti organizzativi. Questi due termini sono intrinsecamente collegati in quanto se ad oggi si parla di uno dei due è naturale affiancarlo all'altro. Con il primo termine si indicano generalmente le caratteristiche che permettono di distinguere una persona dalle altre, includendo, quindi, le sue potenzialità e le sue debolezze. Tuttavia, in ambito organizzativo il termine possedeva inizialmente un carattere negativo, poichè indicava tutti quei dipendenti che differivano per sesso, età, religione, etnia o disabilità rispetto all'uomo bianco eterosessuale definito, ai tempi, come il lavoratore modello che avrebbe portato all'azienda il massimo profitto possibile, avendo la possibilità di compiere una prestazione lavorativa migliore grazie ad abilità fisiche e mentali che le minoranze sopra elencate non possedevano, stando almeno al giudizio di questa categoria privilegiata, per loro natura.

Con il passare degli anni, grazie ai movimenti di lotta per le pari opportunità, cresce, però, anche la consapevolezza che queste diversità non sono un handicap per le aziende, ma potenziali fonti di benefici e nuove conoscenze utili alle organizzazioni, nasce così la necessità di valorizzarle, di modo da sfruttarle al meglio, secondo politiche di gestione adatte.

La gestione delle differenze all'interno dei luoghi di lavoro ha subito, nel corso degli anni, tutta una serie di evoluzioni legate al tipo di relazione fra le minoranze in questione e il resto dei dipendenti (Cocozza, 2009).

Risalgono agli anni Sessanta i primi tentativi che si caratterizzano per la cosiddetta "assimilazione", strategia basata sulla condivisione di un patrimonio comune e sull'idea che, nonostante le differenze, l'elemento fondamentale era costituito dalla comune umanità. Questa comunanza, però, non era realmente realizzata, poichè dettata dalle norme e dai valori della cultura della maggioranza: si trattava, dunque, di un monoculturalismo permeato di un dilagante conformismo.

In seguito alle manifestazioni e alle lotte per i diritti civili del Sessantotto, sia negli Stati Uniti sia in Europa, le organizzazioni cercano di porre l'attenzione non tanto più sugli aspetti comuni tra lavoratori quanto piuttosto sulle loro differenze; nasce, quindi, l'approccio della "differenziazione", il cui scopo era la celebrazione del multiculturalismo e dell'orgoglio di essere diversi.

Nonostante i progressi sul riconoscimento della diversità, le aziende, in entrambi gli approcci, non hanno ottenuto i vantaggi e i miglioramenti sperati. Difatti, i risultati si sono rivelati estremamente limitati, dato che le organizzazioni compivano un errore proprio alla radice. Nonostante l'interesse nei confronti delle minoranze e il loro implementamento da parte delle aziende, infatti, queste non seppero comprenderle e sfruttarle a pieno, non generando, di conseguenza, condivisione e apprendimento reciproco all'interno delle imprese.

Solo negli anni Novanta, con l'affermazione dell'approccio dell' "inclusione", si verifica il vero e definitivo riconoscimento della diversità in quanto valore e non elemento accidentale o controproducente. Questo approccio si caratterizza per un ascolto attivo delle necessità di tutti i dipendenti, per la ricerca di una convivenza pacifica fra loro e per il principale obiettivo di poter offrire pari opportunità e riconoscimenti ai lavoratori, che fino a quel momento non avevano ricevuto le stesse possibilità di carriera e sviluppo.

È proprio in questo momento che i due termini si ancorano l'uno all'altro e creano una serie di teorie sulla gestione della diversità, raccolte sotto il nome di "Diversity Management", che cambieranno radicalmente la consapevolezza sulla diversità.

Un'ulteriore distinzione in seguito ai numerosi approcci presentati in letteratura dai vari esperti ci è fornita da Thomas Roosevelt, il quale sintetizza i vari approcci alla diversità proponendo tre assi fondamentali (Thomas, 1999a - 1999b):

- *Affirmative action*: incentrata sull'inclusione, essa richiede un'azione speciale per ristabilire gli squilibri interni, possedendo, quindi, un fine correttivo rispetto agli errori passati;
- *Valuing differences*: ponendo l'accento sulle relazioni e su come le persone si rapportano all'interno delle organizzazioni, queste cercano, quindi, di poter superare la paura per la diversità e il cambiamento;

- *Diversity management*: attraverso la creazione di un ambiente sicuro e rispettoso delle diversità punta a far emergere il talento di tutti i dipendenti.

2.2 Diversity Management

Il *diversity management*, come detto in precedenza, nasce negli Stati Uniti in risposta a fenomeni come la globalizzazione, l'immigrazione e il multiculturalismo, nel segno della necessità di trovare un modello di gestione delle risorse umane in grado di valorizzare, coordinare e motivare al meglio l'eterogeneità aziendale, ma anche di raggiungere pari opportunità lavorative che portassero allo stesso livello degli altri dipendenti tutte quelle minoranze che fino a quel momento avevano occupato un ruolo marginale e di secondo piano all'interno dell'ambiente lavorativo.

Numerose sono state, nel corso degli anni, le definizioni di Diversity Management; tuttavia, queste, a causa degli spesso diversi approcci assunti dagli studiosi, non risultano sempre coerenti fra loro, motivo per cui non è possibile darne una univoca.

Per Thomas Roosevelt il *diversity management* è «ogni combinazione di elementi individuali che sono differenti sotto alcuni aspetti e simili sotto ad altri. È in questa generale commistione che la vera diversity vive», affermando, inoltre, che è basato su una visione olistica delle risorse umane che riconosce il valore della persona attraverso tre diverse dimensioni. La dimensione comportamentale, che mette l'accento sulla costruzione di specifiche abilità e l'implementazione di politiche che permettano ai lavoratori di esprimere al meglio il proprio potenziale. La dimensione strategica, la quale implica che i risultati ottenuti dalle politiche di *diversity management* contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e sono legati a ricompense. Infine, l'aspetto sinergico che si basa, invece, sul presupposto che gruppi con diversità siano in grado di consentire nuove modalità di lavorare insieme in maniera efficace (Thomas Roosevelt Jr.,1999).

Duncan Smith sostiene, poi, l'idea secondo cui «managing diversity significa riconoscere l'effettiva gestione di ciascun dipendente in accordo con l'unicità specifica del suo contributo, del suo background e delle sue aspettative, aiutando i gruppi di

dipendenti a lavorare insieme in modo più efficace e profittevole» (Smith, 1998). Tale visione supera la mera individualità includendo, nella definizione, ulteriori attori nel processo, ovvero gli altri membri del *team* organizzativo, ribadendo, inoltre, che implementare la diversità senza che sussista una collaborazione tra le parti per il bene comune dell'organizzazione non può avere risvolti proficui.

Un'altra definizione su che cosa sia il *diversity management* è fornita proprio dal manuale per la formazione su di esso commissionato su richiesta dell'Unione Europea per il programma d'azione contro le discriminazioni del 2001-2006 . Qui esso è descritto come «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».¹

In sintesi, il *diversity management* consiste in «un approccio nella gestione delle risorse umane, interno alle organizzazioni, che coinvolge tutto il personale, ma anche come una politica che l'organizzazione può adottare mettendo in atto specifiche azioni che coinvolgano tutti i soggetti che ne fanno parte». I suoi obiettivi puntano a valorizzare le risorse umane di modo da permettere un trattamento equo a tutte le varie diversità che costituiscono la macchina aziendale. A ciò si aggiunge il proposito di favorire la nascita di idee creative e la creazione di prospettive differenti grazie alle differenze individuali, oltre che la facilitazione degli obiettivi aziendali. (Ivancevich & Gilbert, 2000; Kirton & Green, 2005; Rullani, 2009).

L'implementazione di queste pratiche può determinare una serie di benefici, primo fra tutti il miglioramento della condizione psicologica dei dipendenti. Queste politiche, infatti, permettono ai dipendenti di evitare pressioni o tensioni e, di conseguenza, riducono ansia, stress e turnover, favorendo il *commitment*. A ciò si aggiungono tutta una serie di benefici per l'azienda a livello economico; infatti, oltre ad ottenere una migliore manodopera e una migliore produttività è stato stimato, da McKinsey &

¹ Commissione Europea, (2007). *Manuale di formazione sul Diversity Management*, Bruxelles: Unione Europea.

Company, nel 2019², che le aziende con una maggiore diversità di genere nel loro team di leadership hanno il 25% in più di probabilità di avere rendimenti finanziari sopra la media del loro settore. Un terzo aspetto positivo di queste politiche aziendali riguarda il fronte innovativo dell'organizzazione, poiché queste strategie sono necessarie per porsi sul mercato con un valore aggiunto determinato dalla pluralità di punti di vista differenti. In ultima istanza, esse contribuiscono al miglioramento dell'immagine dell'azienda: un'organizzazione attenta alle necessità e ai bisogni di persone soggette a vulnerabilità migliora la propria reputazione e attrattività per dipendenti di alta qualità.

Tuttavia, attuare queste politiche non sempre è immediato. Queste, infatti, possono avere sia un costo sia economico, che l'azienda a volte non riesce a sostenere a causa di mancanza di risorse, sia psicologico, che può portare *managers* e impiegati a non impegnarsi abbastanza per rendere più inclusivo l'ambiente lavorativo.

Un altro fattore da considerare è la resistenza al cambiamento che può essere insita nella cultura organizzativa dell'azienda, antiquata, arretrata e ancorata a stereotipi e pregiudizi sulla diversità. È necessario, infine, porre un obiettivo o uno scopo ben preciso per il progetto, un mancato focus, infatti, può essere controproducente, potendo anche determinare un peggioramento della situazione rispetto a quella precedente l'intervento.

Trattandosi di un concetto ancora relativamente nuovo, gli studi e la letteratura che lo trattano sono sempre più in crescita, soprattutto nell'ultimo ventennio, anche se la maggior parte delle ricerche provengono da paesi occidentali, in particolare dagli Stati Uniti. Il silenzio che caratterizza, infatti, la letteratura scientifica di diversi paesi riguardo questo argomento è specchio, d'altra parte, del non allineamento di questi alle strategie aziendali volte all'inclusività (Yadav & Lenka, 2020).

Sarebbe dunque fortemente necessario sottoporre queste riflessioni e lo studio di questo fenomeno in zone come, ad esempio, l'Indocina.

Seppur la letteratura sia in crescita si è notato come questa non sia adeguatamente distribuita tra le varie dimensioni della diversità (Yadav & Lenka, 2020); infatti, quella più studiata è quella relativa alle donne mentre quella con meno articoli o ricerche è

² Cfr. McKinsey & Company, nel 2019 Women in the Workplace 2019.

quella riguardante la comunità LGBTQ+. È difficile spiegare un tale divario, ma si ipotizza che sia dovuto principalmente al fatto che questa comunità è ancora molto attaccata e poco protetta, data l'assenza di leggi per la sua tutela in molte parti del mondo. Ciò spinge molto spesso i dipendenti a non dichiarare la propria sessualità o identità di genere ed è stato stimato, secondo uno studio condotto da Human Rights Campaign Foundation³ nel 2020 negli Stati Uniti, che il 46% dei lavoratori negli Stati Uniti non ha apertamente dichiarato all'interno del proprio contesto lavorativo di appartenere alla comunità. Non potendo dare una corretta stima delle reali problematiche non è, dunque, possibile studiare adeguatamente i vari fenomeni discriminatori e poterli affrontare e sradicare.

Essendo quello della diversità un tema molto dibattuto, esistono persone, tra cui anche attivisti per le pari opportunità, che non credono in questa forma di inclusione. In particolare, le principali critiche ad esso vertono essenzialmente intorno a cinque punti. Stando a questi giudizi strategie come la semplice formazione costituiscono un'opzione troppo debole, usata come scusa dalle organizzazioni per evitare politiche inclusive molto più dure come azioni affermative. Negli Stati Uniti, dopo un iniziale successo al momento del loro avvento si è verificata una vera e propria marcia indietro dopo i primi attacchi ricevuti, le organizzazioni hanno, infatti, scelto di ritrattare la loro posizione in materia di uguaglianze in senso più "soft" (Wrech, 2005). La diffusa mancanza di fiducia, da parte dei gruppi attivisti, si spiega anche relativamente al fatto che le iniziali aspettative sull'inclusione, proposte da questi progetti, non sono state soddisfatte (Kelly & Dobbin, 1998).

Una seconda critica fa notare come queste politiche diminuiscono l'attenzione sull'esclusione razziale, un rischio che si corre quando si sposta troppo l'attenzione da gruppi che storicamente hanno avuto discriminazioni assai più forti rispetto ad altri (Daniels, 2001). A ciò si ricollega l'accusa di reificazione etnica, dato che queste strategie rischiano di accentuare fin troppo le differenze culturali e di perpetuare la sbagliata visione dell'immutabilità delle culture portata avanti dal pensiero conservatore. Si rischia, quindi, che la differenza fra culture diventi un vero e proprio assioma, stereotipizzandole (Berg & Håpnes, 2001).

³ Cfr. Human Rights Campaign Foundation, Annual report 2020.

La critica che fa più riflettere riguarda la monetizzazione di politiche che dovrebbero essere scelve da logiche di guadagno. Infatti, l'attuazione di queste politiche non dovrebbe tanto guardare all'efficienza o alla produttività, quanto, piuttosto, ai diritti umani fondamentali. Le aziende sfruttano queste politiche solo quando è evidente che queste discriminazioni insite nella cultura organizzativa portano svantaggi di tipo economico ad esse. Se ipoteticamente si rilevasse che queste non costituiscono un ostacolo, non ci sarebbe motivo da parte loro di impegnarsi in queste campagne (Miller, 1994).

In ultima istanza, queste misure sono accusate di mistificare le basi della disuguaglianza sociale. Qualcuno ritiene che sia ridicolo pensare che *diversity management* possa essere una soluzione al problema (Kersten,2000), poiché queste politiche non attaccano alla radice fenomeni come il razzismo, il sessismo, l'abilismo o l'omofobia, che sussistono anche in seguito alla loro adozione. Esse, infatti, incidono più sulla componente relazionale delle aziende che su quella strutturale, dove i problemi si annidano. Una soluzione potrebbe essere costituita dalle azioni positive e affermative, che non si limitano ad esaltare semplicemente la diversità ma danno un concreto aiuto specifico alle minoranze.

Bisogna, tuttavia, puntualizzare come queste critiche non debbano far percepire il *diversity management* come un insieme di politiche fallaci, anche perchè questo è un termine molto flessibile e iniziative diverse possono essere comunque racchiuse dentro di esso. Sarebbe forse più proficuo fare un'analisi critica di ogni caso ammettendo che alcune situazioni possono essere risolte da questo approccio mentre altre non si addicono al tipo di soluzioni che questo può offrire.

3. COMUNITÀ LGBTQ+ E LAVORO

3.1 Legislazioni antidiscriminazioni della comunità LGBTQ+

Prima delle rivoluzioni di fine anni Sessanta non esisteva alcun tipo di tutela per la comunità queer. Basti pensare al cosiddetto “triangolo rosa”, segno di riconoscimento per inquadrare le persone omosessuali nei campi di concentramento.

Nonostante questi continui tentativi di cancellare l'identità di queste persone, i moti e le manifestazioni per il loro riconoscimento non si sono fermate, sfonciando, nel 1969, nei famosi moti di Stonewall, una serie di scontri che vedevano da un lato schierate persone omosessuali e transgender e dall'altro la polizia di New York, considerati come il vero inizio dei movimenti di liberazione.

Altre date fondamentali sono il 1973, quando l'APA tolse dalla liste delle devianze sessuali l'omosessualità, e il 17 maggio del 1990, quando l'OMS decise di toglierla dalla lista delle malattie, credenza che però fu portata avanti dalle associazioni più conservatrici e che si andò ancora più a consolidarsi a seguito dell'epidemia di AIDS che si scatenò in quegli anni, soprattutto tra le persone queer.

Negli anni successivi, i moti per il riconoscimento dei diritti della comunità LGBTQ+ si sono sempre più diffusi e in alcuni casi hanno anche ottenuto importanti conquiste, come il matrimonio fra coppie dello stesso sesso o l'adozione per coppie omogenitoriali. Questo però non accade in ogni parte del mondo, anzi in alcuni stati l'omosessualità o la transessualità sono ancora considerati reati punibili con la morte, segno che queste lotte devono continuare a essere portate avanti per il riconoscimento di pari diritti in tutto il globo.

Per quanto riguarda, invece, le discriminazioni sui luoghi di lavoro della comunità, i primi stati ad adottare legislazioni che la tutelassero sono stati l'Australia, il Belgio e il Regno Unito.

É importante ricordare, a livello internazionale, la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro, che rappresenta una dichiarazione di intenti, con cui le imprese di ogni dimensione si impegnano volontariamente a diffondere una cultura aziendale e politiche inclusive, che non presentino discriminazioni o pregiudizi, ma che

valutino e promuovano i talenti in tutta la loro diversità. Si tratta, nei fatti, di uno strumento pratico che aiuta a implementare programmi di gestione della diversità.

Tale guida nasce in Francia e in Germania tra il 2004 e il 2006 ed è stata riconosciuta dall'Unione Europea come un valido strumento per combattere le discriminazioni sul luogo di lavoro e per promuovere l'equità. Attualmente a questa hanno aderito ventisei paesi europei, tra cui l'Italia dal 2009.

Formalmente, in Italia, queste categorie sarebbero riconosciute e tutelate dalla carta costituzionale; infatti, stando all'art. 3 della Costituzione italiana, del 1947, «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» e uno degli ambiti a cui è applicabile questo principio è proprio quello lavorativo.

Un'altra riforma importante contro la discriminazione sui luoghi di lavoro è il decreto legislativo del 9 Luglio 2003 n. 216, che regola l'attuazione della parità di trattamento delle persone, indipendentemente dalla loro religione, dalle loro convinzioni personali, dalle loro disabilità, dalla loro età e dal loro orientamento sessuale. Tale decreto introduce i due concetti di discriminazione diretta, ovvero «quando, per religione, per convinzioni personali, per handicap, per età o per orientamento sessuale, una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga»⁴, e discriminazione indiretta, cioè «quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere le persone che professano una determinata religione o ideologia di altra natura, le persone portatrici di handicap, le persone di una particolare età o di un orientamento sessuale in una situazione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone»⁵.

Tra queste rientrano sia le molestie sia le eventuali istruzioni discriminatorie da parte di un superiore. Le persone, se discriminate da un datore di lavoro, hanno il pieno diritto a essere risarcite per il danno subito e alla reintegrazione sul posto di lavoro o al mantenimento delle precedenti mansioni o sedi. Se invece a commettere l'atto è un altro dipendente, il titolare ha il compito di intervenire affinché tale atto non sussista,

⁴ Art. 2, 1° co. lett.a, d.lgs. n. 216 del 2003.

⁵ *Ibid.*

«adottando tutte le misure necessarie (sanzioni o nel peggiore dei casi il licenziamento) a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei dipendenti»⁶.

3.2 Le principali sfide della comunità

Nonostante le iniziative sociali e giuridiche per la protezione di queste minoranze, la realtà dei fatti sembra mostrare una situazione lavorativa non sempre inclusiva per la comunità LGBTQ+.

Quello che si osserva all'interno delle organizzazioni è una vera e propria scala gerarchica la cui vetta è occupata da persone eterosessuali che si pongono come naturale e unica vera sessualità della specie umana, promuovendo quindi la cosiddetta eteronormatività, definita come «l'insieme di pratiche e istituzioni che legittimano e privilegiano una particolare forma di eterosessualità caratterizzata da monogamia, convivenza tesa al matrimonio, riproduzione come finalità del legame, struttura familiare nucleare, perfetta sovrapposizione tra le componenti dell'identità sessuale»⁷.

Questo porta poi alla naturale creazione di stereotipi, ovvero, immagini molto semplificate di una specifica categoria sociale risultato di una generalizzazione spesso non veritiera, e di discriminazioni che impediscono ai dipendenti di poter esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Con discriminazione si intende un comportamento, positivo o negativo, nei confronti di un gruppo sociale e dei suoi componenti in cui si va a favorire un gruppo sociale a discapito di un altro. In particolare, un vaglio sistematico condotto sulla letteratura esistente per l'inclusività lavorativa della comunità LGBTQ+ ha mostrato che oltre ad essere la problematica maggiore sui luoghi di lavoro ne sono state ipotizzate diverse tipologie da alcuni studiosi del settore (Maji *et al.*, 2023).

Una prima divisione prevede la distinzione tra discriminazione prossimale (*proximal discrimination*), ossia quando queste sono perpetuate in modo palese verso i gruppi svantaggiati nelle fasi di reclutamento, selezione e collocazione, e discriminazione distale (*distal discrimination*) che, diversamente dalla precedente, non è esplicita ma

⁶ Cfr. Art. 2087 del Codice Civile.

⁷ Cfr. Portale di informazione anti discriminazioni LGBT.

radicata nella struttura organizzativa e nelle sue politiche con l'obiettivo di portare avanti le disuguaglianze (Dipboye & Colella, 2004, p 426).

Altre teorie prendono invece in considerazione la distinzione tra discriminazione formale, simile a quella prossimale, e discriminazione interpersonale. La *formal discrimination* si presenta in contesti come quello dell'assunzione o della promozione, ma anche nella distribuzione delle risorse all'interno dell'azienda. L'*interpersonal discrimination*, invece, consiste in tutti quei comportamenti non verbali, paraverbali o in alcuni casi anche verbali, contro la comunità queer (Helb et al. 2002).

Il primo tipo è maggiormente presente all'interno della prima fase di interazione con l'organizzazione, ovvero il colloquio conoscitivo, è stato infatti notato come a seguito della rivelazione di un orientamento diverso dall'eterosessualità o anche la rivelazione dell'appartenenza alla comunità queer durante l'interazione porta ad una minore probabilità di call-back (Moya & Moya-Garofano, 2020) e quindi a minori possibilità di carriera. Ciò è correlato con le teorie della discriminazione economica, come la discriminazione basata sul gusto (*taste-based discrimination*), che vede il dipendente ancorato ai suoi "(veri) costi monetari" associati all'assunzione di un lavoratore appartenente ad una minoranza. Questi sono, infatti, ritenuti come poco utili e a causa dei pregiudizi insiti nelle ideologie dei datori di lavoro come disgustosi e contro natura. Un'altra teoria collegata è quella della discriminazione statistica sulle assunzioni (*Statistical hiring discrimination*), dovuta alla percezione di differenti gruppi sociali in base alla loro produttività, «dove il datore di lavoro fa affidamento su informazioni sulla produttività a livello di gruppo per stimare la produttività di un singolo dipendente in assenza di informazioni perfette sulla vera produttività di quel dipendente» (Lippens et al, 2022). Tale discriminazione dipende dagli stereotipi legati ai vari gruppi, nello specifico, i dipendenti omosessuali sono percepiti come meno competenti rispetto ai dipendenti eterosessuali. Questa teoria, inoltre, spiega perché le discriminazioni verso le minoranze sessuali sono ancora più forti nelle professioni stereotipate in base al genere. Infatti, l' "*implicit inversion hypothesis*" (Kite & Deaux, 1987) fa sì che ai dipendenti omosessuali vengano attribuiti tratti simili al genere opposto, rendendoli quindi meno adatti per quel ruolo.

Quindi, oltre ad essere penalizzati durante i processi di assunzione, gli individui appartenenti alla comunità soffrono anche di differenze sostanziali a livello

remunerativo, in quanto è presente un evidente divario salariale rispetto ai dipendenti eterosessuali, che si stima guadagnino circa l'11% in più⁸. Altre discriminazioni ricorrenti sono i rifiuti di incarico e le promozioni appositamente ritardate, ma esistono anche molte discriminazioni formali specifiche per ogni professione, come ad esempio il caso di avvocati LGBTQ+ che spesso non vengono assunti poiché meno apprezzati rispetto a uomini cisgender.

Le discriminazioni interpersonali, invece, possono assumere diverse forme. Una di queste è la discriminazione sottile, ovvero determinati comportamenti discriminatori guidati da pregiudizi e bias cognitivi senza conseguenze dirette. La teoria del doppio atteggiamento (*dual-attitude theory*) conferma ciò in quanto afferma che «le persone tendono a modificare il proprio comportamento (incluso il comportamento discriminatorio nei confronti degli altri) in base all'esperienza e alla situazione» (Dovidio, 2001). Nonostante la presenza di politiche o legislazioni antidiscriminatorie, la stigmatizzazione e marginalizzazione del diverso continua a sussistere in virtù delle credenze e le opinioni rispetto ad un determinato gruppo possono radicarsi nella memoria e diventi quindi implicito. Il proliferare di luoghi di lavoro sempre più inclusivi ha fatto sì che si consolidasse maggiormente la discriminazione sottile piuttosto che quella palese. Quest'ultima si manifesta attraverso forme discriminatorie nuove e differenti rispetto a quelle a cui siamo abituati a pensare. In particolare, è possibile distinguere tra: micro insulti, micro aggressioni e micro invalidazioni (Sue et al., 2007).

Per microinsulti, si intendono «comportamenti o commenti verbali non intenzionali che trasmettono maleducazione o insensibilità o vogliono sminuire l'identità di una persona e si collocano a livello di consapevolezza cosciente» (Torino et al, 2019). I dipendenti omosessuali, infatti, devono molto spesso assistere a commenti o conversazioni insensibili o indecenti.

Le Microaggressioni, invece, non sono altro che «scambi espliciti e consapevoli che spesso hanno lo scopo di ferire i gruppi target, ma sono spesso liquidati come innocui o non correlati a pregiudizi» (David et. al. 2019, p. 123). Alcuni esempi possono essere costituiti da nomignoli affibbiati dai colleghi, battute omofobe o, nel caso di persone transgender o non binary, l'uso intenzionale di pronomi sbagliati.

⁸ Cfr. International Labour Organization, 2014.

Da ultimo, le microinvalidazioni «sono caratterizzate da comunicazioni che escludono, negano o annullano i pensieri, i sentimenti o la realtà esperienziale di una persona e del suo gruppo sociale» (David et al., 2019). Un esempio è l'invalidazione della struttura familiare di una persona queer attraverso l'invisibilità o l'ipervisibilità (Dixon & Dougherty, 2014).

Ne deriva un clima organizzativo non sano e non sicuro per i dipendenti appartenenti alla comunità. Per costruire un ambiente di lavoro inclusivo è necessario lavorare su tali percezioni, poiché il suddetto clima organizzativo comprende al proprio interno la cultura dell'accettazione degli stigmi, ancora ampiamente presenti nel pensiero comune, come anche testimonia l'altissima frequenza di continui atti di bullismo, molestie o mobbing verso lavoratori apertamente queer. In base alle due dimensioni di "supporto" e "ostilità" è possibile individuare quattro possibili climi organizzativi: il "Supportive work climate", nel quale entrambe le dimensioni sono alte; il "Tolerante work climate", in cui a un alto supporto si accompagna una bassa consapevolezza delle problematiche riguardanti la comunità e dando, quindi, un sostegno limitato; L'"Ambiguous work climate", all'interno del quale sia il supporto sia le discriminazioni sono presenti contemporaneamente, portando segnali contraddittori e rendendo difficile, per le persone, capire se sia sicuro potersi sentire liberi di essere se stessi; per finire, l'"Hostile work climate", in cui il supporto è quasi inesistente, al contrario delle discriminazioni, molto frequenti (Holman et al., 2019)

L'unica tipologia di clima organizzativo accettabile è, tuttavia, la prima. Un ambiente lavorativo con delle robuste policy anti bullismo che vadano contro le molestie eterosessiste⁹, di genere e sessuali nei confronti dei dipendenti LGBTQ+ è, infatti, l'unico concepibile per loro. In particolare, le prime sono le più diffuse, mentre le altre due tipologie sono meno frequenti. Tuttavia, un recente studio ha mostrato come il 40% degli intervistati abbia ricevuto una molestia sessuale (includendo anche tentativi di contatto fisico), mentre il 77% molestie di genere, sempre a causa dell'eteronormatività insita nella cultura (Lall et al., 2021).

⁹ Cfr. consistono in comportamenti verbali e contro le minoranze queer (Silverschanz et al., 2008).

Tutte queste aggressioni hanno effetti diretti sia mentali sia fisici, sulle scelte e sulle carriere professionali dei soggetti discriminati, nonché sulla loro vita privata.

A livello identitario, non fare coming out sul luogo di lavoro costituisce l'esempio più lampante; infatti, le persone, prima di sentirsi sicure di farlo, attuano un'analisi dei costi e dei benefici, ovvero delle utilità e dei rischi collegati ad esso (Omarzu, 2000).

A causa dello stigma e dei numerosi casi in cui i rapporti fra colleghi sono peggiorati, dopo la rivelazione della propria sessualità o della propria identità di genere, i soggetti in questione rinunciano a dichiararsi per ulteriori problemi. In particolare, sono tre le principali paure che possono bloccarli dal farlo: la paura dell'esclusione, delle possibili conseguenze a livello istituzionale e la paura di perdere i contatti con i propri colleghi (Mizzi, 2013).

Per le persone transgender i coming out sono, però, spesso obbligatori in quanto il loro aspetto fisico o i loro documenti non sempre sono conformi alla loro identità di genere.

In numerose ricerche risulta evidente, inoltre, che lo svolgere il proprio incarico in un ambiente discriminatorio, dove una persona adulta spende la maggior parte del proprio tempo, può portare i dipendenti queer a condizioni di stress elevato, che a loro volta possono portare alla diagnosi di una depressione, a pratiche di autolesionismo, ad abuso di sostanze come alcool o droghe e, nel peggiore dei casi, anche al suicidio, come nel caso di Cloe Bianco, docente transgender di San Donà di Piave suicidatasi nel 2022 dopo aver annunciato la propria autochiria nel suo blog personale.

La teoria del Minority Stress, ideata da Ilan Meyer, afferma che le minoranze, in questo caso la comunità LGBTQ+, soffre di una condizione di stress cronico causato dallo stigma che su di loro ricade, con ripercussioni sulla loro salute mentale e che li rende più esposti a sviluppare psicopatologie (Meyer, 1995).

Un ulteriore esito di queste discriminazioni può essere lo sviluppo dell'omofobia interiorizzata, ovvero l'accettazione inconscia o conscia di pregiudizi, miscredenze o stereotipi sulla comunità che, secondo la psicoterapeuta Casey Tanner, questa può portare a bassa autostima, ansia, sintomi depressivi o disturbi alimentari.

Inoltre, atti di bullismo o mobbing verso colleghi sono spesso associati con un più alto rischio di diagnosi di PTSD (sindrome da stress post traumatico), che porta a difficoltà nella gestione delle proprie emozioni o dello svolgimento regolare di attività quotidiane

(Day et al.,2022). Tutto questo ha poi conseguenze sul piano fisico, è stato infatti dimostrato che un'estesa esposizione ad ambienti non inclusivi è correlata positivamente a grandi complicazioni a livello cardiaco (Caceres et al., 2020).

Queste condizioni portano molto spesso i lavoratori a dover necessariamente rinunciare al proprio incarico e alle conseguenze che essere disoccupati prevede. Essere senza un impiego, oltre a incrementare la possibilità di entrare in uno stato di povertà, condizione già ampiamente caratterizzante le persone LGBTQ+, può portare ad un peggioramento ulteriore della salute mentale, con l'aumento delle problematiche precedentemente elencate, ma anche di quella fisica, in quanto si sono notati un peggioramento nella qualità del sonno e un incremento nel rilascio degli ormoni stressogeni (Caceres et al., 2020).

Per evitare questa situazione, le persone LGBTQ+ sono spesso costrette ad accettare piccoli lavori precari, che però offrono minori protezioni nei loro confronti, una minore soddisfazione lavorativa, o della vita in generale, e compensi minori per un numero maggiore di ore di lavoro.

4. APPLICAZIONE DEL DIVERSITY MANAGEMENT

4.1 Gli effetti del diversity management sulla comunità e sulle aziende

In un sondaggio proposto da Fortune sulle 500 maggiori aziende statunitensi per fatturato è stato notato come l'85% di esse avesse adottato politiche ferree contro la discriminazione sull'orientamento sessuale, mentre il 49% prendeva in considerazione anche il concetto di identità di genere. Ciò mostra, quindi, un trend crescente e speranzoso sul riconoscimento della comunità LGBTQ+ e dei suoi diritti nei luoghi di lavoro. Il loro progredire ha anche determinato una crescita della ricerca e della letteratura sui vantaggi diretti sulle aziende e su quelli indiretti, che comportano un miglioramento delle condizioni dei dipendenti, consentendo loro di svolgere, nel migliore dei modi, i compiti assegnati, producendo, conseguentemente, un maggior profitto per l'organizzazione lavorativa.

Per stabilire poi se un'azienda è realmente inclusiva la Human Rights Campaign, la più grande associazione LGBTQ+ degli Stati Uniti, ha proposto un indice statistico denominato CEI (Corporate Equality Index), che prende in considerazione i seguenti parametri: politiche non discriminatorie basate sull'orientamento sessuale, l'identità di genere e l'espressione di genere, stessi benefits per coppie dello stesso sesso e pubblicità favorevole alla comunità. Per essere sicuri, poi, che questi criteri siano realmente rispettati oltre a prendere in considerazione i report aziendali, include e integra ricerche indipendenti¹⁰.

È stato anche dimostrato come punteggi alti di CEI favoriscono un'immagine positiva dell'azienda; infatti, molte persone decidono di candidarsi per posti disponibili in queste aziende o di usufruire dei servizi offerti, grazie all'attrazione che questo indice favorisce (Opall, 2021).

Le persone che sono state in grado di fare coming out sul proprio posto di lavoro hanno avuto la percezione di instaurare migliori relazioni interpersonali, da loro definite come più sincere e profonde, e di conseguenza hanno potuto notare un generale

¹⁰ Cfr. HRC (Human Rights Campaign), 2018-2019.

miglioramento del clima lavorativo. Tutto ciò ha permesso loro di educare i propri colleghi con informazioni riguardanti la comunità queer, diffondendo quindi una cultura veritiera, basata su esperienze vissute direttamente in prima persona e scevra di stereotipi e pregiudizi.

Alcuni intervistati dichiarano di aver ricevuto opportunità lavorative in qualità di mentoring oppure esperienze di sviluppo professionale, anche legate alla comunità LGBTQ+, ma non opportunità dirette come offerte di lavoro o promozioni, che hanno a che fare con questioni di merito o competenza piuttosto che a questioni personali, almeno a detta di alcuni di loro (Salter & Sasso, 2021).

Sono stati, inoltre, trovati anche vantaggi dal punto di vista della gestione dell'ansia; infatti, un ambiente con un'accettazione formale della comunità sul posto di lavoro riduce l'ansia, il sentimento di minaccia e fa sentire più a proprio agio i dipendenti queer (Liddle et al., 2004). La possibilità di sentirsi liberi di essere se stessi porta anche ad un generale miglioramento del benessere personale, grazie alla riduzione di sintomi depressivi, stress e ansia (Badgett et al. 2013).

Secondo la teoria dello scambio sociale, se i dipendenti LGBTQ+ vengono apprezzati sul proprio posto di lavoro saranno poi più propensi a “ricambiare il favore”, con comportamenti che possono avvantaggiare l'organizzazione (Aryee et. al. 2002). Ponendo alla base del proprio lavoro questa teoria, Hyunkang Hur ha cercato di dimostrare come mettendo in pratica i cinque aspetti che costituiscono un ambiente di lavoro inclusivo, ovvero, equità, apertura, cooperazione, supporto ed empowerment¹¹, questi portano i dipendenti queer sia a migliorare la propria soddisfazione lavorativa sia il proprio impegno affettivo (Hur, 2020). In particolare, tramite una regressione MNML, lo studioso ha osservato come l'unico dei cinque a non essere significativo per la soddisfazione lavorativa è l'apertura, che quindi non risulta avere effetti su di essa. Al contrario le pratiche inclusive orientate all'empowerment sono risultate le più significative.

Per quanto riguarda, invece, l'impegno lavorativo, lo studio di Hur ha confermato che le pratiche di lavoro hanno un effetto positivo su questo, in quanto tutti e cinque gli aspetti

¹¹ Cfr. The US Office of Personnel Management (OPM).

sono risultati statisticamente significativi e, come nella prima ipotesi, anche in questa l'associazione con le pratiche di empowerment è la più forte.

È stato inoltre osservato che con la diminuzione delle difficoltà nel luogo di lavoro, grazie agli interventi di diversity management, ad un aumento del miglioramento delle condizioni lavorative corrisponde anche un miglioramento della conciliazione tra vita lavorativa e vita professionale (Day & Schoenrade, 2000).

In generale, si stima che tutti gli investimenti a favore di politiche inclusive, con l'obiettivo di perseguire il diversity management, abbiano un ritorno positivo sotto più punti di vista (Opall, 2021), innanzitutto da quello economico. In Australia si è stimato che includendo adeguatamente i soggetti appartenenti alla comunità, che normalmente verrebbero esclusi, le aziende potrebbero beneficiare di una crescita del 30% della produttività, arrivando a risparmiare circa 285 milioni di dollari all'anno (Johnson and Cooper 2015).

In un altro studio è stato dimostrato statisticamente come la presenza di progetti di diversity management, o anche solo di politiche sull'inclusione, possa portare ad un miglioramento dell'innovazione all'interno delle aziende (Hossain et al., 2019), innovazione che ha poi diretti benefici per l'azienda, consentendo un miglior posizionamento sul mercato, ma anche migliori strategie di controllo delle eventuali problematiche.

4.2 Il caso IKEA

IKEA è una multinazionale svedese, specializzata nella vendita di mobili e arredi per la casa. Presente in oltre sessanta paesi in tutto il globo, conta circa 164.000 dipendenti distribuiti tra uffici centrali e varie sedi operative. Vista una così grande forza lavoro l'azienda si è presto resa conto della necessità di una corretta gestione del personale che guardasse alla sostenibilità lavorativa con salari e turni lavorativi giusti, nonché la libertà di associazione in sindacati; oltre a questi ha anche iniziato a lottare contro le discriminazioni nei propri ambienti lavorativi mediante l'impiego di solide policy per assicurare pari diritti ed opportunità ai propri dipendenti appartenenti alle minoranze.

Come dichiara sulla propria pagina web, «Nel Gruppo Ingka accogliamo la diversity in tutte le sue declinazioni. In questo modo riusciamo a garantire un ambiente di lavoro migliore per i nostri collaboratori, i nostri clienti e il nostro business. Nel lavoro, la diversità ci aiuta a crescere sia come persone che come organizzazione»¹². Seguendo proprio i principi del diversity management affermano anche che

inclusione significa creare un ambiente di lavoro in cui i nostri collaboratori hanno successo poiché si sentono accettati, rispettati, supportati e apprezzati. Significa sviluppare un'infrastruttura con metodi di lavoro basati sulla collaborazione. Significa adottare comportamenti inclusivi ogni giorno e ottenere il massimo dalla diversità¹³.

Proprio per garantire ciò, dal 2020 è stata inserita in ogni paese una figura specializzata nella gestione della diversità, che a sua volta è supportata dagli Equality, Diversity, Inclusion Ambassadors presenti in tutte le sedi d'Italia.

In particolare, Ikea, nell'ultimo decennio, si è fatta portatrice della campagna a favore dei diritti per la comunità LGBTQ+, avendo la grande opportunità di entrare, ogni giorno, direttamente nelle case di milioni di persone in tutto il mondo. Con tale opportunità, Ikea sente di avere il peso della «responsabilità di ispirare la maggioranza delle persone a rendere la società in cui viviamo un posto più inclusivo», per «promuovere un cambiamento positivo che elimini gli stereotipi ancora troppo spesso associati alle persone che fanno parte della comunità LGBT+»¹⁴.

Ikea collabora anche con Workplace Pride Foundation, associazione no profit per il miglioramento delle condizioni lavorative della comunità, con Global Diversity Champions di Stonewall, un programma che fornisce alle aziende un approccio strategico per la gestione dei lavoratori queer e dei loro bisogni, e con Open for Business, una coalizione di aziende internazionali che si propone di favorire ambienti inclusivi per la comunità.

¹² Cfr. Ikea.com area diversità e inclusione.

¹³ Ibid.

¹⁴ Cfr. Ikea.com area Così come sei.

5. CONCLUSIONI

Come più volte ricordato in queste pagine, che hanno avuto come scopo quello di voler analizzare il complesso rapporto fra le organizzazioni e la comunità LGBTQ+, nonché tutte le politiche e dinamiche al suo interno, è necessario dover ribadire, per concludere, la genuinità di queste politiche volte all'inclusione, è però doveroso puntualizzare che esse non sono certo esenti da critiche.

Fermo restando che un'equa e corretta gestione della diversità in azienda porta benefici a tutti gli attori coinvolti, smentendo la falsa, e infondata, convinzione della sua inutilità, è doveroso tenere bene a mente che i diritti umani non sono una questione economica o aziendale, ma un dovere morale da parte di tutti coloro che devono considerarsi dei privilegiati in virtù delle loro condizioni di nascita.

Come dimostrano gli studi presi in considerazione nelle pagine precedenti, l'ideale dell'uomo bianco etero cisgender, che continua a fondare il pensiero comune, è infondato e da abbandonare totalmente.

Un obiettivo del genere è perseguibile solo attraverso una maggiore sensibilizzazione ed educazione della società alla diversità e alle minoranze, mediante politiche inclusive adottate, prima che dalle aziende, dalle varie istituzioni che regolano lo stare insieme in società.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Badgett, M. L. (2013, May 1). *The Business Impact of LGBT-Supportive Workplace Policies*. <https://escholarship.org/uc/item/3vt6t9zx>
- Byington, E., Tamm, G. F. B., & Trau, R. N. C. (2020). Mapping sexual orientation research in management: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 60(1), 31–53. <https://doi.org/10.1002/hrm.22026>
- Caceres, B. A., Streed, C. G., Corliss, H. L., Lloyd-Jones, D. M., Matthews, P. A., Mukherjee, M., Poteat, T., Rosendale, N., & Ross, L. M. (2020). Assessing and Addressing cardiovascular health in LGBTQ Adults: a scientific statement from the American Heart Association. *Circulation*, 142(19). <https://doi.org/10.1161/cir.0000000000000914>
- Cocozza, A. (2009). *Diversity management e valorizzazione delle risorse umane. Working Papers Nuovi Lavori*, 2, 15–37. - Google Search. (n.d.). [https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Cocozza%2C+A.++\(2009\).+Diversity+management+e+valorizzazione+delle+risorse+umane.+Working+Papers+Nuovi+Lavori%2C+2%2C+15%E2%80%9337.&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Cocozza%2C+A.++(2009).+Diversity+management+e+valorizzazione+delle+risorse+umane.+Working+Papers+Nuovi+Lavori%2C+2%2C+15%E2%80%9337.&ie=UTF-8&oe=UTF-8)
- Commissione Europea, (2007). *Manuale di formazione sul Diversity Management*, Bruxelles: Unione Europea
- David, E.J.R., Petalio, J. and Crouch, M.C. (2019), “Microaggressions and internalized oppression: intrapersonal, interpersonal, and institutional impacts of ‘internalized microaggressions’”, *Microaggression Theory: Influence and Implications*, pp. 121-137.
- Dipboye, R. L. (2005, January 1). *Dipboye, R. L. & Collella, A. (2005). The dilemmas of workplace discrimination. In R. Dipboye & A. Colella. . . ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/235418536_Dipboye_R_L_Collella_A_2005_The_dilemmas_of_workplace_discrimination_In_R_Dipboye_A_Collella_ed_The_Psychological_and_Organizational_Bases_of_Discrimination_at_Work_Larence_Erlbaum_Associates
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (2000). The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel Review*, 29(3), 346–363. <https://doi.org/10.1108/00483480010324706>
- Dixon, J., & Dougherty, D. S. (2013). A Language Convergence/Meaning Divergence analysis exploring how LGBTQ and single employees manage traditional family expectations in the workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 42(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.847275>
- Dovidio, J. F. (2001). On the Nature of Contemporary Prejudice: The Third Wave. *Journal of Social Issues*, 57(4), 829–849. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00244>

- Farré, L., Fasani, F., & Mueller, H. (2018). Feeling useless: the effect of unemployment on mental health in the Great Recession. *IZA Journal of Labor Economics*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40172-018-0068-5>
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2013). *Diversity at work: The Practice of Inclusion*. John Wiley & Sons.
- Garg, S., & Sangwan, S. (2020). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(1), 12–22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Hays-Thomas, R. (2016). Managing workplace diversity and inclusion. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203127049>
- Hebl, M. R., Foster, J., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and Interpersonal Discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 815–825. <https://doi.org/10.1177/0146167202289010>
- Holman, E., Fish, J. N., Oswald, R. F., & Goldberg, A. E. (2018). Reconsidering the LGBT Climate Inventory: Understanding support and hostility for LGBTQ employees in the workplace. *Journal of Career Assessment*, 27(3), 544–559. <https://doi.org/10.1177/1069072718788324>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2019). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775–791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- Hur, H. (2019). The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. *Public Money & Management*, 40(6), 426–436. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1681640>
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. M. (2000). Diversity Management. *Public Personnel Management*, 29(1), 75–92. <https://doi.org/10.1177/009102600002900106>
- Johnson, C. W. (2008). It's More Than the Five To Do's: Insights on Diversity Education and Training From Roosevelt Thomas, a Pioneer and Thought Leader in the Field. *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), 406–417. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.34251677>
- Johnson, C. P. G., & Otto, K. (2019). Better Together: a model for women and LGBTQ equality in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00272>
- Johnson, S., Cooper, C. L., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. J., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187. <https://doi.org/10.1108/02683940510579803>
- Kirton, G., & Greene, A. (2015). The dynamics of managing diversity. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315767147>
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984. <https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>

- Kersten, A. (2000). Diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235–248. <https://doi.org/10.1108/09534810010330887>
- Kite, M. E., & Deaux, K. (1987). Gender Belief Systems: Homosexuality and the Implicit Inversion Theory. *Psychology of Women Quarterly*, 11(1), 83–96. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1987.tb00776.x>
- Lall, M. D., Bilimoria, K. Y., Lu, D. W., Zhan, T., Barton, M. A., Hu, Y., Beeson, M. S., Adams, J. G., Nelson, L. S., & Baren, J. M. (2021). Prevalence of discrimination, abuse, and harassment in emergency medicine residency training in the US. *JAMA Network Open*, 4(8), e2121706. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.21706>
- Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 104315. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104315>
- Liddle, B. J., Luzzo, D. A., Hauenstein, A. L., & Schuck, K. (2004). Construction and validation of the Lesbian, gay, bisexual, and Transgendered climate Inventory. *Journal of Career Assessment*, 12(1), 33–50. <https://doi.org/10.1177/1069072703257722>
- Lloren, A., & Parini, L. (2016). How LGBT-Supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay men, and bisexual employees. *Sexuality Research and Social Policy*, 14(3), 289–299. <https://doi.org/10.1007/s13178-016-0253-x>
- Machado, C. F., & Costa, A. L. (2022). Diversity Management: Homosexuality and the labor market. *Administrative Sciences*, 12(4), 134. <https://doi.org/10.3390/admsci12040134>
- Magnano, P., Santisi, G., Ramaci, T., & Paolillo, A. (2015). Psicologia positiva ed organizzazioni in azione. Il contributo del diversity management = [Positive psychology and organizations in action. The contribution of diversity management]. In *Hogrefe eBooks*. <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/41897/>
- Maji, S., Yadav, N., & Gupta, P. (2023). LGBTQ+ in workplace: a systematic review and reconsideration. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/edi-02-2022-0049>
- Malzani, F. (2019). Dal collocamento mirato al diversity management. Il lavoro dei disabili tra obbligo e inclusione nella prospettiva di genere. *Rivista Del Diritto Della Sicurezza Sociale*, 4, 717–740. <https://doi.org/10.3241/95468>
- Mizzi, R. C. (2013). “There aren’t any gays here”: Encountering Heteroprofessionalism in an international development workplace. *Journal of Homosexuality*, 60(11), 1602–1624. <https://doi.org/10.1080/00918369.2013.824341>
- Moya, M., & Moya-Garófano, A. (2020). Discrimination, Work Stress, and Psychological Well-being in LGBTI Workers in Spain. *Psychosocial Intervention*, 29(2), 93–101. <https://doi.org/10.5093/pi2020a5>
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives. *RePEc: Research Papers in Economics*. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:iim:iimawp:13347>

- Ng, E. S., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 109–120. <https://doi.org/10.1002/cjas.1443>
- Omarzu, J. (2000). A disclosure decision model: Determining how and when individuals will Self-Disclose. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 174–185. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0402_05
- Opall, B. S. (2021). Motives in creating an LGBTQ inclusive work environment: a case study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 237–260. <https://doi.org/10.1108/qrom-09-2019-1822>
- Owens, B., Mills, S., Lewis, N. M., & Guta, A. (2022). Work-related stressors and mental health among LGBTQ workers: Results from a cross-sectional survey. *PLOS ONE*, 17(10), e0275771. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275771>
- Ozeren, E. (2014). Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203–1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.613>
- Salter, N. P., & Sasso, T. (2021). The positive experiences associated with coming out at work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(2), 224–240. <https://doi.org/10.1108/edi-11-2020-0322>
- Santos, M. C. (2023, February 12). *The Impact of Workplace Discrimination on the Well-Being of LGBTQ Employees*. <https://journals.sagepub.com/index.php/JHASR/article/view/57>
- Smith, J. B. (1998). Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, 15(1), 3–21. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6793\(199801\)15:1](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6793(199801)15:1)
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.4.271>
- Thomas, D. C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2), 242–263. <https://doi.org/10.1177/0022022199030002006>
- Torino, G. C., Rivera, D., Capodilupo, C. M., Nadal, K. L., & Sue, D. W. (2018). Everything You Wanted to know about Microaggressions but didn't get a chance to ask. In *John Wiley & Sons, Inc. eBooks* (pp. 1–15). <https://doi.org/10.1002/9781119466642.ch1>
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73–84. <https://doi.org/10.1177/0306396805050019>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2019-0197>