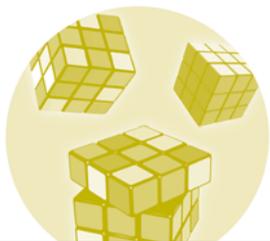


La diversità basata sull'orientamento sessuale: una prospettiva per il contesto italiano



Stefano Basaglia

Ricercatore di
Organizzazione Aziendale,
Università degli Studi
di Bergamo e
Assistant Professor Area
Organizzazione e Personale,
SDA Bocconi

Le imprese italiane non potranno, nel medio-lungo periodo, sottrarsi alla gestione della diversità legata all'orientamento sessuale. Le imprese, infatti, non competono sui mercati internazionali solo relativamente a prodotti e servizi, ma anche per intercettare e trattenere al proprio interno i lavoratori migliori.

Questo articolo si occupa di Diversity Management e si focalizza sulla diversità basata sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere.¹

Il Diversity Management, come categoria generale, è nato e si è diffuso prima negli Stati Uniti e poi in Europa (Hays-Thomas 2004; Boxembaum 2006). Un ruolo di primo piano, da questo punto di vista, è stato svolto dalle sussidiarie europee delle imprese americane. Tali imprese sono state le prime a adottare politiche e pratiche di Diversity Management (Süß, Kleiner 2008) indotte dalle pressioni provenienti dalle case madri americane. In seguito, si sono avviati processi di adozione sospinti da dinamiche di tipo imitativo, ossia le imprese europee hanno iniziato a adottare le best practices svi-

luppate da quelle americane. Tale adozione è stata supportata anche dall'affermarsi di una progressiva legittimazione del Diversity Management da parte delle audience rilevanti per le imprese (ossia, investitori, clienti, revisori ecc.). Questo vale sia per il Diversity Management in generale, sia per quello legato alla diversità di orientamento sessuale e di identità di genere che rappresenta il focus di questo articolo.

Il contesto istituzionale²

Per comprendere la posizione delle imprese italiane è importante delineare il contesto nel quale si trovano a operare. Il contesto può essere analizzato partendo da alcuni dati sulla numerosità della comunità Gay Lesbica Bisessuale e Trans-

1. In termini molto generali, l'orientamento sessuale si riferisce all'attrazione erotica che si ha verso una persona e l'amore che si sente nei suoi confronti. L'orientamento sessuale può essere omosessuale, eterosessuale, bisessuale, asessuale (vedi nota 3). L'identità di genere, invece, riguarda il genere (uomo, donna, qualcosa di diverso da queste due polarità) con cui una persona si identifica (Connell 2009; Barbagli 2010).
2. Il contesto istituzionale è da intendersi alla maniera di Scott (2001), ossia come uno spazio contraddistinto da tre dimensioni fondamentali: dimensione regolativa (regole e leggi), dimensione normativa (valori e aspettative) e dimensione cultural-cognitiva (schemi cognitivi).
3. La determinazione quantitativa della popolazione GLBT è problematica poiché lo stigma sociale rende difficile la fase di raccolta dei dati. Inoltre, la sessualità riguarda essenzialmente tre dimensioni: i sentimenti, i comportamenti (l'attività erotica), l'identità (l'insieme di significati che ciascuno di noi attribuisce ai suoi sentimenti e ai propri comportamenti). Non sempre queste tre dimensioni risultano allineate (Barbagli 2010, pp. 131-133).
4. Per un'analisi delle luci e delle ombre relative alla legislazione sulla discriminazione fondata sull'orientamento sessuale si veda Fabeni e Tonello (2005).
5. Nella tabella si presenta il paese e l'anno in cui nel paese è stata introdotta la prima forma di tutela delle unioni omosessuali: il range di forme, pertanto, è tra quella minima (convivenza non registrata) e la tutela massima (matrimonio). L'asterisco indica i paesi in cui, nel 2010, è presente la massima eguaglianza, quindi il matrimonio.

gender (GLBT) italiana. In seguito, si presenta un quadro sintetico della dimensione regolativa del contesto (*in primis* la legislazione) e una riflessione sulla dimensione sociale del contesto, vale a dire le percezioni dei cittadini italiani nei confronti dei diritti dei cittadini GLBT, e infine il punto di vista dei media e delle imprese (il discorso) circa il Diversity Management legato all'orientamento sessuale. Quantificare i cittadini GLBT in Italia è difficile: non esistono dati ufficiali, a differenza di quanto accade per il genere e l'etnia. Il genere e l'etnia di appartenenza sono visibili, l'orientamento sessuale può essere nascosto. Ricerche internazionali propongono un range che oscilla tra il 3-4% e il 12-17% della popolazione (Gomsiorek, Weinrich 1991; Zuckerman, Simon 1996; Lubesky et al. 2004), quindi in Italia la popolazione GLBT sarebbe compresa tra i 2.500.000 e i 7.000.000 di cittadini.³ L'emersione della comunità GLBT, in Italia, inizia negli anni settanta: in quegli anni nascono le prime associazioni a difesa dei diritti dei cittadini GLBT: nel 1971 nasce a Torino il FUORI!, nel 1985 a Bologna viene fondata Arcigay, la più grande e importante associazione gay italiana a livello nazionale e quella che presenta il maggior numero di iscritti a livello mondiale (più di 185.000 nel 2009). Da un punto di vista normativo l'Italia ha recepito, con il decreto legislativo 216/2003, la direttiva europea 2000/78 per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.⁴ Tale direttiva sancisce in maniera diretta la proibizione della discriminazione, sul luogo di lavoro, fondata, tra gli altri aspetti, sull'orientamento sessuale. In particolare, l'articolo 2 del decreto legislativo definisce la nozione di discriminazione diretta e indiretta e include sia l'ordine di discriminare sia le molestie ossia "quei comportamenti indesiderati aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità della persona

e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ed offensivo" (Fabeni 2005). L'Italia, però, non ha una legislazione **1.** per la regolarizzazione delle unioni omosessuali (nella forma del matrimonio e/o delle unioni civili e/o dei patti di solidarietà) e **2.** contro l'omofobia e la transfobia. Nell'aprile del 2010 la corte costituzionale, nella sentenza 138/2010, ha sancito che "l'unione omosessuale, intesa come stabile convivenza tra due persone dello stesso sesso, ... spetta il diritto fondamentale di vivere liberamente una condizione di coppia, ottenendone – nei tempi, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge – il riconoscimento giuridico con i connessi diritti e doveri". La tabella 1 elenca i paesi europei che hanno introdotto nel proprio ordinamento una legislazione a favore delle unioni omosessuali e l'anno in cui è stata introdotta la prima forma di legislazione a tutela delle unioni omosessuali. Come si può

N.	Paese	Anno
1	Paesi Bassi*	1979
2	Danimarca	1986
3	Svezia*	1987
4	Norvegia*	1991
5	Islanda*	1996
6	Ungheria	1996
7	Belgio*	1999
8	Francia	1999
9	Germania	2000
10	Portogallo*	2001
11	Finlandia	2001
12	Repubblica Ceca	2001
13	Croazia	2003
14	Regno Unito	2004
15	Svizzera	2005
16	Spagna*	2005
17	Austria	2009
18	Irlanda	2010

Tabella 1 Unioni omosessuali in Europa
Fonte: Ilga e Wikipedia⁵

notare dalla tabella, l'Italia è l'unico paese dell'Europa Occidentale a non aver introdotto nessuna legislazione.

Da un punto di vista sociale, secondo l'ultimo rapporto dell'Eurispes (2010), nella maggioranza dei casi (51%) l'omosessualità è considerata una forma d'amore alla stregua dell'eterosessualità. Tale percentuale è più elevata nel Nord-Ovest (60,1%) e fra la popolazione femminile (54,7%). Il 35,3%, invece, tollera l'omosessualità purché non venga ostentata. Inoltre, il 61,4% degli italiani è favorevole a una forma di riconoscimento giuridico per le coppie omosessuali: nella forma del matrimonio (per il 41%) o nella forma delle unioni civili (per il 20,4%).

Analizzando il punto di vista dei media e delle imprese o, in altre parole, il *discorso* relativo al Diversity Management si evince che le categorie che destano maggiore attenzione sono il genere e l'etnia, seguite dall'età e dalla disabilità. L'orientamento sessuale si colloca in ultima posizione (Basaglia et al. 2009). Il fatto che il genere sia in prima posizione non sorprende, le donne costituiscono più del 50% della popolazione residente in Italia e sono caratterizzate da un tasso di occupazione pari al 47,2% (contro il 70,3% degli uomini) (Istat 2008).

Identità professionale

e identità sessuale

La possibilità, per un lavoratore GLBT, di esprimere liberamente il proprio orientamento sessuale e la propria identità di genere sul luogo di lavoro agisce sul possibile conflitto tra identità professionale e identità sessuale. In un'organizzazione in cui la condotta professionale accettata e valutata positivamente (dai pari e/o dai capi) è disegnata sul modello del maschio eterosessuale (contesto eteronormativo), in termini di codici comunicativi e/o comportamentali si genera, in chi si allontana da tale modello, la necessità di re-

golare la propria identità sessuale in funzione di tale modello (Rumens, Kerffot 2009). La manifestazione di "valori" eterosessuali (per esempio, presentare la propria moglie o assumere atteggiamenti "virili" o "femminili" da parte, rispettivamente, di uomini e donne) non è percepita come relativa alla sessualità e come violazione dello spazio pubblico del luogo di lavoro (Bertone, Saraceno 2003) o come, riprendendo Marcuse, invasione della sottostruttura istintuale nel campo della struttura materiale e della sovrastruttura culturale. La manifestazione più lampante della eteronormatività del contesto aziendale è il dare per scontato che un lavoratore sia, per definizione, eterosessuale e che, quindi, partecipi in maniera automatica a una serie di discussioni, formali e informali, serie e giocose, in cui la pietra angolare è rappresentata dalla eterosessualità dei partecipanti alla discussione. L'esempio più classico è quello relativo all'invito alle feste aziendali: si dà per scontato che un uomo, se accompagnato, venga accompagnato dalla propria fidanzata/compagna/moglie e che una donna, se accompagnata, sia accompagnata dal proprio fidanzato/compagno/marito.⁶ Tutto questo accade perché il luogo di lavoro non è uno spazio desessualizzato: le metafore eterosessuali costituiscono i codici comunicativi utilizzati nei rapporti di lavoro, rapporti in cui la dimensione legata alla vita privata tende a sovrapporsi alla vita pubblica (Bertone, Saraceno 2003). Tutto ciò influenza la costruzione delle relazioni e del capitale sociale e incide direttamente sui percorsi di carriera (Badgett 2001). Se per gli eterosessuali è considerato "normale" manifestare il proprio orientamento, la situazione, invece, è opposta per la manifestazione dell'omosessualità. Per gestire questo doppio standard (diversa accettazione dell'espressione dell'orientamento eterosessuale e di quello

Dal punto di vista delle imprese, le categorie che destano maggiore attenzione sono genere, etnia, età e disabilità. L'orientamento sessuale è all'ultimo posto

6. Il rendere esplicito il fatto di poter partecipare agli eventi aziendali accompagnati, per gli uomini, dal proprio compagno e, per le donne, dalla propria compagna rappresenta una delle iniziative con l'impatto maggiore per la costruzione di un clima organizzativo GLBT friendly (Ragins, Cornwell 2001).

**La manifestazione
più lampante
della
eteronormatività
del contesto
aziendale è il
dare per scontato
che un
lavoratore sia
eterosessuale**

omosessuale/bisessuale) viene messa in atto, da parte dei lavoratori GLBT, quella che può essere definita come un costante processo di gestione di un'identità stigmatizzata (Woods 1993; Bertone, Saraceno 2003). Di qui la diffusione, da parte dei lavoratori GLBT, dell'utilizzo di pratiche di "covering". Il covering consiste nel depotenziare un'identità sfavorita al fine di rientrare nei canoni della maggioranza. Per i cittadini GLBT significa essere "discreti" a proposito del proprio orientamento o della propria identità di genere, per esempio nascondendo, nel discorso pubblico con i colleghi, il proprio partner (Yoshino 2006). Una situazione di questo tipo contrasta, da una parte, con il rispetto dei diritti fondamentali dei cittadini e dei lavoratori in un contesto di democrazia e di società avanzate; dall'altra, sottrae alle organizzazioni (pubbliche e private) il pieno "utilizzo" del talento, della creatività e delle capacità dei lavoratori GLBT e incide negativamente sul clima organizzativo e sul grado di identificazione organizzativa di tali lavoratori (Ragins, Cornwell 2001; Button 2001).

**Le pratiche organizzative
GLBT friendly e i relativi benefici**

Ma cosa può fare, in termini di politiche e pratiche, un'organizzazione per creare un clima organizzativo GLBT friendly? Una risposta ci viene data da Human Rights Campaign:

- ▶ adottare politiche in favore della pari opportunità che includano esplicitamente l'orientamento sessuale e l'identità di genere;
- ▶ avviare iniziative di formazione sulla diversità che coprano i temi legati all'orientamento sessuale e l'identità di genere;
- ▶ adottare politiche e pratiche che supportino i transgender nella transizione da un genere a un altro;
- ▶ estensione al partner dello stesso

sesso dei benefit di carattere assicurativo e comunque dei benefit che normalmente sono estesi al partner di sesso opposto;

- ▶ presenza di un network di lavoratori GLBT (*affinity group*) supportato dall'azienda;
- ▶ avviare campagne pubblicitarie rispettose dei cittadini GLBT e sponsorizzazione di eventi e/o associazioni della comunità GLBT.

Attraverso l'adozione di queste pratiche le aziende possono trarre benefici diretti (sulle prestazioni e sul clima organizzativo) e benefici indiretti (contribuendo a migliorare il contesto nel quale si trovano a operare). In termini generali, gli impatti positivi afferiscono a tre differenti livelli:

- ▶ a *livello macro*, ossia a livello di società e di sistema economico, ha un impatto positivo sulla creatività, sull'innovazione e sulla crescita economica. L'indice di creatività di Florida (2002), infatti, è composto da tre sottoindici che riguardano la tecnologia, il talento e la tolleranza. Uno degli elementi dell'indice di tolleranza è rappresentato dal Gay Index, ossia dalla presenza di un'ampia comunità GLBT e, quindi, dal suo grado di libertà nell'esprimersi;
- ▶ a *livello meso*, ossia a livello di singola azienda, ha un impatto positivo sulle prestazioni aziendali (in termini di valore dell'indice azionario, di fatturato, di quota di mercato, di risultato economico) (Johnston, Malina 2008; Herring 2009; Wang, Schwarz 2010). In particolare, Johnston e Malina (2008) e Wang e Schwarz (2010) hanno messo in evidenza come esista una relazione positiva tra presenza di politiche e pratiche in favore dei lavoratori GLBT e valore dell'azienda;
- ▶ a *livello micro*, ossia a livello di gruppo di lavoro e/o di singolo lavoratore, riducendo il minority stress (Lingiardi

2007), ha un impatto positivo sulla motivazione, sulla soddisfazione lavorativa, sul commitment e sull'identificazione con l'azienda (Ragins, Cornwell 2001; Button 2001; Lubensky et al. 2004). In particolare, Day e Schoenrade (2000) hanno messo in evidenza una relazione positiva tra la presenza di politiche antidiscriminatorie e livello di commitment e soddisfazione lavorativa dei lavoratori GLBT. Inoltre, tale relazione si rafforza nel caso in cui le politiche antidiscriminatorie siano supportate esplicitamente dal top management.

La posizione delle imprese in Italia

Una delle decisioni critiche che un lavoratore GLBT deve ancora prendere è se e quanto essere visibili nell'ambito del proprio luogo di lavoro. Se e quanto essere visibili è una decisione influenzata da caratteristiche personali e da caratteristiche del contesto organizzativo e sociale in cui si lavora (Clair et al. 2005). Il grado di visibilità, quindi, può essere utilizzato come primo parametro di riferimento per capire quanto un'organizzazione e/o un contesto lavorativo siano GLBT friendly. A questo proposito la tabella 2 mette a confronto il grado di visibilità dei lavoratori GLBT nelle imprese italiane con quello presente nelle imprese americane. In Italia, i lavoratori che rimangono "in the closet", ossia nascosti, adottando strategie

di covering, oscilla tra il 30% dell'indagine di Saraceno (2003) e il 37,7% dell'indagine promossa da Arcigay,⁷ contro l'11,7% dei lavoratori americani.

Questo dato mette in evidenza una minore apertura del contesto lavorativo italiano rispetto a quello americano. In una situazione di questo tipo, però, qualcosa si sta muovendo. Analizzando i codici etici e/o i bilanci sociali e/o di sostenibilità delle trentotto imprese (società industriali e di servizi), banche e assicurazioni più grandi, si evince che diciotto organizzazioni su trentotto (il 47%) dichiarano esplicitamente di essere contrarie a qualsiasi forma di discriminazione nei confronti dei lavoratori GLBT.⁸ Di queste diciotto, otto fanno riferimento all'orientamento sessuale (ENI, FIAT, Edison, Italcementi, Pirelli, IBM Italia, Unicredit Group, Assicurazioni Generali), otto alla sessualità (Enel, Saras, Ferrovie dello Stato, A2A, Wind, Volkswagen Italia, Cofide, Barilla), un'impresa alle inclinazioni sessuali (Q8) e una cita il termine solo in inglese nel corporate citizen report (Esso Italiana). Il fatto che tra le diciotto imprese che in qualche modo esplicitano un riferimento contro la discriminazione dei lavoratori GLBT vi sia una certa eterogeneità nell'utilizzo in italiano del termine di riferimento a livello internazionale, che è "sexual orientation", è indicatore del fatto che la gestione della diversità legata all'orientamento sessuale non è an-

7. Il dato di Saraceno è inferiore a quello di Arcigay poiché il primo dato si riferisce a un'indagine condotta nel 2003 nell'area del torinese, mentre il secondo è un dato nazionale.

8. Per l'individuazione delle trentotto organizzazioni ci si è basati sul ranking Fortune Global 500 e sull'indagine Mediobanca del 2009. I documenti analizzati (codice etico e/o bilancio sociale e/o bilancio di sostenibilità) sono quelli pubblicati sui siti pubblici delle organizzazioni tra il 19 agosto 2010 e il 9 settembre 2010. Le società industriali e di servizi analizzate sono state: ENI, Enel, FIAT, Telecom Italia, Finmeccanica, Esso Italiana, ERG, Edizione Holding (Autogrill), Riva Fire, Edison, Poste Italiane, Saras, Kuwait Petroleum Italia, Ferrovie dello Stato, Fininvest (Mediaset), Italmobiliare (Italcementi), A2A, Supermarkets Italiani (Esselunga), Wind Telecomunicazioni, Volkswagen Italia, Luxottica, Prysmian, Tamoil, Cofide, Pirelli, Total Italia, Barilla, Marcegaglia, Parmalat, IBM Italia. Le banche analizzate sono state: Unicredit, Intesa San Paolo, Monte dei Paschi di Siena, UBI Banca, Banco Popolare. Le assicurazioni analizzate sono state: Assicurazioni Generali, Fondiaria SAI, Unipol Gruppo Finanziario.

Visibili a:	USA	Italia	Italia	Italia
	Fonte: Ragins, Cornwell, 2001	Fonte: Barbagli, Colombo, 2001	Fonte: Saraceno, 2003	Fonte: Arcigay, 2006
Nessuno	11,7%	36%	30%	37,7%
Alcuni	37,0%	-	21%	
La maggior parte	24,6%	-	12%	25,2%
Tutti	26,7%	-	23%	
Credo che sappiano, ma non se ne è mai parlato	-	-	14%	-

Tabella 2 La visibilità dei lavoratori GLBT negli USA e in Italia

cora istituzionalizzata neppure a livello retorico-discorsivo. Inoltre, in alcuni casi il riferimento all'“orientamento sessuale” lo si trova nel codice etico, ma non, per esempio, quando questo sia prodotto, nel bilancio di sostenibilità (FIAT, Ferrovie dello Stato, Barilla). Quindi, c'è una volontà espressa di evitare discriminazioni contro i lavoratori GLBT, ma poi non vi è nessuno strumento atto a misurare, in qualche modo, la traduzione di una dichiarazione di principio in una serie di azioni e obiettivi concreti. Le altre venti organizzazioni si collocano in tre situazioni: **1.** nei codici etici e/o bilanci sociali e/o di sostenibilità non fanno riferi-

mento a principi antidiscriminazione e/o alle pari opportunità (Esselunga, Gruppo Marcegaglia); **2.** hanno adottato un generico riferimento a principi antidiscriminazione e alle pari opportunità (ERG, Finmeccanica, Monte dei Paschi di Siena, Parmalat, Prysmian, Telecom Italia, Total, UBI Banca, Unipol); **3.** citano alcune categorie (genere, etnia, abilità ecc.) ma non fanno riferimento all'orientamento sessuale (Autogrill, Banco Popolare, Fondiaria-SAI, Intesa San Paolo, Luxottica, Mediaset, Poste Italiane, Riva Fire, Tamoil). Per le aziende appartenenti a quest'ultimo gruppo vi è una discriminazione di partenza, anche sulla carta:

IL CASO IBM

IBM è considerata, a livello internazionale, un caso di riferimento per quanto riguarda il Diversity Management in generale e la gestione della diversità legata all'orientamento sessuale e l'identità di genere in particolare. Nel 2010 IBM ha ottenuto il punteggio massimo dell'indice americano Human Rights Campaign Index, è giunta al primo posto nello Stonewall Workplace Equality Index (indice inglese) ed è al primo posto dell'International Equality Index, sviluppato da IGLCC (International Gay & Lesbian Chamber of Commerce). Risultati raggiunti attraverso la combinazione di una strategia top-down (ossia, pieno supporto dell'alta direzione) e bottom-up (ossia, attivismo dei lavoratori). IBM USA è stata tra le prime aziende a introdurre nel 1984 l'orientamento sessuale nell'ambito delle proprie politiche contro le discriminazioni.⁹ Sul sito americano, a proposito della storia della diversità in IBM, è pubblicata una foto in cui sono rappresentati i lavoratori IBM che partecipano alla gay pride parade di New York nel 1994 portando in bella vista il logo “Think” colorato secondo i colori della Rainbow Flag. A partire dal 1994, l'impegno di IBM USA è stato costantemente rivolto allo sviluppo di politiche e pratiche inclusive con la piena sponsorship del CEO e il coinvolgimento della struttura di gestione delle risorse umane. Nelle parole del CEO è possibile trovare la razionalità alla base di tale scelta (Lubensky et al. 2004, p. 217): “In order to serve markets, we have to understand them, reflect their diversity and build a workplace in which every individual knows their opportunity to contribute is gated only by the quality of their ideas and job performance, and the integrity of their work”. In seguito ci fu un progressivo rafforzamento della visibilità lungo tutto la struttura gerarchica dell'azienda, i benefit furono estesi ai partner dei lavoratori GLB (1996), ed è stato costituito un *affinity group* denominato EAGLE (Employee Alliance for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Empowerment at IBM). L'obiettivo dell'*affinity group* è: “to promoting a safe and open working environment for all employees, regardless of sexual orientation, gender identity, or gender expression”. Il gruppo è composto da chapter americani, europei e asiatici. Tra questi c'è anche un chapter italiano. ■

9. Il riferimento all'identità di genere e alla gender expression è stato aggiunto nel 2002.

alcune categorie sono meritevoli di un impegno da parte dell'organizzazione, altre, come l'orientamento sessuale, no. In termini generali, la dichiarazione più completa è quella proposta da IBM Italia (si veda anche il box): "IBM si sforza di mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo, libero da discriminazioni o molestie basate sulla razza, il colore della pelle, la religione, il sesso, l'identità o l'espressione sessuale, l'orientamento sessuale, l'origine nazionale, genetica, la disabilità, l'età o altri fattori che non siano legati ai legittimi interessi di business dell'IBM".¹⁰

Passando da un'ottica interna (codice etico) a un'ottica esterna (iniziative di marketing), si osserva che le imprese ita-

liane adottano un comportamento diverso sul mercato italiano rispetto a quello che tengono sui mercati esteri. Se si aprisse una qualsiasi rivista gay americana (come *OUT*), francese (come *Têtu* o *Pref*) o inglese (come *Gay Times* o *Attitude*) si troverebbe che molte imprese italiane, molti marchi del made in Italy (moda, food & beverage, design) acquistano pagine pubblicitarie. La filiale spagnola della FIAT, per esempio, ha presentato cinque allestimenti della 500 (Leather, Drag, Lesbo, Teddy, Cool) in occasione del gay pride di Madrid di quest'anno. Un cartellone pubblicitario di Armani Exchange con il logo rainbow è stato esposto in occasione del gay pride di New York.

10. Fonte: IBM. Guida al comportamento negli affari, p. 4.

LA DIVERSITÀ LEGATA ALL'ORIENTAMENTO SESSUALE. COSA DICONO LE AZIENDE: IL PUNTO DI VISTA DI ELI LILLY

(Marcia C. Baroni – QA Manager – Insulin / Gruppo DiversaMente, Eli Lilly Italia)

Eli Lilly Italia ha deciso di avviare una serie di iniziative a sostegno dei lavoratori GLBT. Il gruppo di cui faccio parte – gruppo DiversaMente – aveva organizzato una giornata dedicata alla diversità. Durante tale incontro è stata notata l'importanza dei risultati delle ricerche di Florida sulla creatività e sull'innovazione da cui emergeva il ruolo centrale del Gay Index, secondo cui un ambiente aperto alla diversità ha un impatto positivo sulla creatività e sulla generazione di innovazione. Inoltre, l'audience è stata colpita dalla storia di un giovane talento gay che aveva deciso di lasciare l'azienda perché temeva di non essere abbastanza valorizzato. È dunque emersa in modo lampante la necessità di procedere sul fronte della diversità legata all'orientamento sessuale. Un'azienda innovativa come Eli Lilly non può non affrontare direttamente il tema dell'orientamento sessuale. In questo percorso abbiamo avuto il pieno appoggio dell'amministratore delegato e del top management. Alcuni top manager sono dichiaratamente gay: questo è un buon indicatore dell'apertura della nostra azienda. Le iniziative che abbiamo avviato spaziano dalla sensibilizzazione verso il tema (abbiamo aderito all'Osservatorio sul Diversity Management di SDA Bocconi e siamo tra i soci fondatori di Parks) all'adozione di politiche che sradichino le discriminazioni: un esempio di tutto ciò è rappresentato dal fatto che i benefit dedicati alle coppie e alle famiglie non sono limitati alle coppie e alle famiglie eterosessuali, ma sono estesi anche alle coppie e famiglie omosessuali. Tutto questo lo stiamo facendo in autonomia – la casa madre non è intervenuta – perché riteniamo che creare un clima organizzativo inclusivo abbia un impatto positivo sulle nostre prestazioni organizzative ed economiche. ■

Perché una giovane laureata lesbica dovrebbe decidere di lavorare per un'impresa italiana che non ha messo in atto nessuna politica che supporti la sua libera espressione?

Verso l'avvio di un processo di legittimazione?

Le imprese italiane non potranno, nel medio-lungo periodo, sottrarsi alla gestione della diversità legata all'orientamento sessuale. Le imprese, infatti, non competono sui mercati internazionali solo relativamente ai propri prodotti e ai propri servizi, ma anche per intercettare e trattenere al proprio interno i lavoratori migliori. Da questo punto di vista, la globalizzazione dei sistemi educativi e della formazione pone i migliori laureati italiani a considerare come loro mercato del lavoro di riferimento l'Europa. Perché una giovane laureata lesbica dovrebbe decidere di lavorare per un'impresa italiana sapendo che questa non ha messo in atto nessuna politica o pratica formale e sostanziale per supportare la sua libera espressione nell'ambito lavorativo? Perché un giovane consulente gay dovrebbe accettare di essere trasferito dalla Spagna all'Italia sapendo che suo marito non sarà riconosciuto e la sua identità non sarà in qualche modo tutelata e valorizzata? Perché una professoressa universitaria di chiara fama, che magari ha cambiato il proprio genere biologico come Deidre McCloskey,¹¹ dovrebbe fare ricerca presso una università italiana sapendo che non c'è nessuna politica a favore dell'identità

di genere? In un mondo in cui la mobilità internazionale tende ad aumentare, il contesto più arretrato sconta un deficit strutturale che lo pone in una condizione di svantaggio competitivo, come le ricerche di Florida (2002) hanno ben messo in evidenza. Queste criticità emergono anche dal contributo di Marcia Baroni di Eli Lilly (si veda box).

Gradualmente, i soggetti attivi sul "mercato della conoscenza manageriale" (le università, le scuole di management, le società di consulenza), le organizzazioni operanti sul fronte dei diritti dei cittadini e dei lavoratori (associazioni per la tutela dei diritti dei cittadini GLBT, organizzazioni sindacali ecc.), le imprese stanno iniziando a occuparsi del tema. Ci si trova di fronte, quindi, alla costruzione di un "campo organizzativo" in cui i differenti attori in gioco contribuiscono a legittimare da un punto di vista cognitivo la diffusione, l'adozione e l'utilizzo delle politiche e pratiche di Diversity Management. Le imprese italiane che decidono di aprirsi alla gestione della diversità basata sull'orientamento sessuale possono svolgere il ruolo di first mover e, quindi, assumere un ruolo di *imprenditore istituzionale* (Hardy, Maguire 2008)¹² contribuendo a definire, in parte, le regole del gioco. ■

11. Deirdre Nansen McCloskey è professore di economia presso l'Università dell'Illinois a Chicago.

12. L'imprenditore istituzionale può essere identificato con quell'attore (individuale e collettivo) che avvia un processo di cambiamento dell'ambiente istituzionale agendo sulla dimensione regolativa e/o normativa e/o culturale dell'ambiente istituzionale medesimo. Per un'analisi di tale concetto si veda Hardy, Maguire (2008).

Riferimenti bibliografici

- Badgett M.V.L. (2001), *Money, Myths and Change. The Economic Lives of Lesbians and Gay Men*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Barbagli M. (2010), "Desideri e identità omosessuali", in Barbagli M., Dalla Zuanna G., Farelli F., *La sessualità degli italiani*, Il Mulino, Bologna, pp. 131-161.
- Basaglia S., Delmestri G., Ginesi S. (2009), "Il discorso sul diversity management in Italia", working paper, Università degli Studi di Bergamo.
- Bertone C., Saraceno C. (2003), "Scuola e posto di lavoro: situazioni a rischio?", in Saraceno C. (a cura di), *Diversi da chi? Gay, lesbiche transessuali in un'area metropolitana*, Guerini e Associati, Milano.
- Boxenbaum E. (2006), "Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management", *American Behavioral Scientist*, 49, pp. 939-948.
- Button S.B. (2001), "Organizational Efforts to Affair Sexual Diversity: A Cross-Level Examination", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 17-28.
- Connel R. (2009), *Gender*, Polity Press, Malden.
- Eurispes (2010), *22° rapporto Italia*.
- Fabeni S. (2005), "Norme antidiscriminatorie e il decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216: le opportunità mancate e le prospettive per una riforma", in Fabeni S., Toniollo M.G., *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*, Ediesse, Roma, pp. 91-115.
- Florida R. (2002), *The Rise of Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.
- Gomsiorek J.C., Weinrich J.D. (1991), "Homosexual Identity: Coming Out and Other Developmental Events", in Gomsiorek J.C., Weinrich J.D. (a cura di), *Homosexuality: Research Implications for Public Policy*, Sage, Newbury Park, pp. 161-176.
- Hays-Thomas R. (2004), "Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity", in Stockdale M.S., Crosby F.J. (a cura di), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishing, Malden, pp. 3-30.
- Hardy C., Maguire S. (2008), "Institutional Entrepreneurship", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (a cura di), *Organizational Institutionalism*, Sage, Thousand Oaks.
- Herring C. (2009), "Does Diversity Pay?", *American Sociological Review*, 74, pp. 208-224.
- Lingiardi V. (2007), *Citizen gay: famiglie, diritti negati e salute mentale*, il Saggiatore, Milano.
- Johnston D., Malina M.A. (2008), "Managing Sexual Orientation Diversity: The Impact on Firm Value", *Group and Organization Management*, 33, pp. 602-625.
- Lubesky M.E., Holland S.L., Wiethoff C., Crosby F.J. (2004), "Diversity and Sexual Orientation: Including and Valuing Sexual Minorities in the Workplace", in Stockdale M.S., Crosby F.J. (a cura di), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishing, Malden, pp. 206-223.
- Ragins B.R., Cornwell J.M. (2001), "Pink Triangles: Antecedents and Consequences of Perceived Workplace Discrimination Against Gay and Lesbian Employees", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 1244-1261.
- Rumens N., Kerffot D. (2009), "Gay Men at Work: (Re)constructing the Self as Professional", *Humans Relations*, 62(5), pp. 763-768.
- Scott W.E. (2001), *Institutions and Organizations*, II ed., Human Relations, 62, Sage, Thousand Oaks, pp. 763-786.
- Süß S., Kleiner M. (2008), "Dissemination of Diversity Management in Germany: A New Institutional Approach", *European Management Journal*, 26, pp. 35-47.
- Wang P., Schwarz J.L. (2010), "Stock Price Reactions to GLBT Nondiscriminations policies", *Human Resource Management*, 49, pp. 195-216.
- Woods J.D. (1993), *The Corporate Closet. The Professional Lives of Gay Men in America*, The Free Press, New York.
- Yoshino K. (2006), *Covering. The Hidden Assault on Our Civil Rights*, Random House, New York.
- Zuckerman A.J., Simons G.F. (1996), *Sexual Orientation in the Workplace: Gay Men, Lesbians, Bisexual and Heterosexuals Working Together*, Sage, Thousand Oaks.