



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

Dipartimento di Sociologia  
e Ricerca Sociale

Corso di Laurea magistrale in Gestione delle Organizzazioni e del  
Territorio

Curriculum Gestione delle Organizzazioni

*Transizioni di genere nel mondo del lavoro, tra binarismo e fluidità. Pratiche di  
genere e azioni organizzative nei percorsi lavorativi di persone trans\**

Relatrice:

Dott.ssa Annalisa Murgia

Laureanda:

Federica Livio

Anno accademico 2014 / 2015



## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Genere e transizioni negli studi organizzativi</b> .....	<b>11</b>
1.1. Il genere nelle organizzazioni .....	11
1.2. Introdurre la transessualità negli studi organizzativi e di genere.....	15
1.2.1. <i>Alcuni studi sulle transizioni al lavoro</i> .....	18
1.3. Gestire la diversità legata all'identità di genere in ambito lavorativo .....	23
1.3.1 <i>Il diversity management</i> .....	25
1.3.2 <i>Lo sviluppo e le criticità del diversity management</i> .....	28
1.3.3 <i>Il diversity management in Italia</i> .....	31
<b>2. Analisi del mercato del lavoro e contesto giuridico in cui transitano le persone transessuali e transgender</b> .....	<b>35</b>
2.1 Analisi del mercato del lavoro .....	35
2.2. La popolazione LGBT nel mercato del lavoro italiano .....	41
2.2.1. <i>Rilevare l'invisibile</i> .....	41
2.2.2. <i>La prostituzione</i> .....	43
2.2.3. <i>Orientamento sessuale, identità di genere e discriminazione sul lavoro</i> .....	44
2.3. L'identità di genere nell'ordinamento comunitario e italiano .....	48
2.3.1. <i>La legislazione comunitaria</i> .....	49
2.3.2. <i>La legislazione italiana</i> .....	53
2.4. Dal quadro giuridico alla prassi .....	56
2.4.1. <i>Le tutele in ambito lavorativo</i> .....	58
2.4.2. <i>La legge di Riconversione Chirurgica del Sesso e le nuove proposte di modifica</i> .....	60
<b>3. La ricerca: domanda di ricerca, metodologia e tecniche</b> .....	<b>65</b>
3.1 Il campione di intervistati/e .....	67
3.2 Metodo di raccolta dei dati .....	71
3.3 Metodi di analisi dei dati .....	74
<b>4. Vite in transito: dalla consapevolezza all'azione</b> .....	<b>77</b>
4.1. Vivere la propria identità di genere: tra binarismo e fluidità.....	78
4.1.1. <i>Immaginare la transizione e il proprio futuro</i> .....	81
4.2 Il percorso di cambiamento .....	84

4.2.1. <i>La transizione chirurgica e legale: un percorso a ostacoli</i> .....	87
4.2.2. <i>Trans “per bene” e trans “per finta”: un percorso controverso</i> .....	91
4.3. La ricerca del lavoro, tra difficoltà comuni e specificità .....	95
4.3.1. <i>Ricerca del lavoro: le specificità delle esperienze trans</i> .....	98
<b>5. Transizioni di genere e percorsi lavorativi</b> .....	<b>103</b>
5.1. Transessualità e transgenderismo al lavoro: come e quanto presentarsi .....	103
5.2. Transizione e pratiche di genere sul lavoro .....	106
5.2.1. <i>Affermare o contestare il binarismo di genere</i> .....	111
5.2.2. <i>Informalità come spazio di affermazione o contestazione del binarismo di genere</i> 116	
5.3. Transitare dentro un’organizzazione: l’importanza della cittadinanza di genere ..	121
<b>6. Negoziare le transizioni di genere al lavoro</b> .....	<b>133</b>
6.1 Potenzialità e criticità del diversity management .....	134
6.1.1 <i>Pratiche diverse per diversi contesti organizzativi</i> .....	139
6.1.1. <i>I possibili sviluppi delle pratiche di diversity management</i> .....	146
6.2. Politiche aziendali e buone prassi in Italia .....	148
6.2.1. <i>Mappare le politiche di inclusione: il GLBT Diversity Index</i> .....	151
6.2.2. <i>Il panorama delle politiche e buone prassi in ambito lavorativo</i> .....	153
<b>Riflessioni conclusive</b> .....	<b>159</b>
<b>Appendici A – Traccia intervista</b> .....	<b>169</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	<b>171</b>
<b>Riferimenti sitografici</b> .....	<b>176</b>

## Introduzione

*Il genere, prima di essere oggetto di scienza,  
è esperienza comune, è senso comune,  
è banalità in quanto costruito dato per scontato.*  
(Gherardi, 1998, p. 2)

Questa tesi nasce da un incontro casuale, che mai avrei pensato avrebbe potuto influire così profondamente sul mio percorso universitario. Stavo trascorrendo il mio periodo di studi all'estero presso il Barnard College e la Columbia University, a New York. È stato durante una lezione di "Sociology of work and gender" che mi sono chiesta per la prima volta se ci fosse della ricerca in Italia sulle vite e sulle esperienze lavorative di persone transessuali e transgender. La domanda mi era sorta dopo la lettura del testo di Kristen Schilt (2010), *Just one of the guys? Transgender men and the persistence of gender inequality*. Prima di quel momento, non avevo mai studiato nel dettaglio una ricerca sulle pratiche di genere di persone transgender e transessuali e sulle transizioni al lavoro. Avevo letto degli studi relativi alle disuguaglianze di genere sul lavoro, ai diversi modi di fare genere di uomini e donne, ma non avevo mai preso in considerazione il punto di vista delle persone che, al fine di realizzare la propria identità di genere, cambiano sesso o si definiscono come in transito rispetto a identità di genere fisse. Il binarismo di genere mi aveva offuscato la vista. Avevo dato per scontato che le esperienze che avevo letto accomunassero tutte le persone, tralasciando l'importanza dell'identità di genere. A partire da questa consapevolezza, ho capito quanto il genere sia un "costrutto dato per scontato" (Gherardi, 1998, p. 2) e quanto sia importante comprendere quante altre prospettive si muovano all'interno e oltre il binarismo di genere. Insomma, galeotto fu il libro.

Il mio progetto di ricerca è nato così, da un'idea inaspettata che mi ha portato a chiedermi: come “fanno genere” le persone che cambiano sesso o che si muovono attraverso e oltre il binarismo maschile/femminile? Ovvero, persone che sperimentano un punto di vista del tutto peculiare nelle loro pratiche di genere, intraprendendo un percorso nel quale poco può essere dato per scontato e molto deve essere scelto, appreso nuovamente, praticato a partire da nuovi assunti. Questo cambiamento può portare a negoziazioni e rinegoziazioni delle pratiche di genere che possono sfidare il binarismo?

Allo stesso tempo, l'interesse per il contesto lavorativo e, in particolare, per le politiche di diversity management deriva dalla consapevolezza che il lavoro ha da sempre ricoperto un ruolo fondamentale nella vita di ogni persona. Il lavoro ha un valore inestimabile (Gallino, 2007), che affiora soprattutto in periodi di crisi e di precarietà come quello attuale. Inoltre, ogni lavoratore e lavoratrice porta sul luogo di lavoro la propria identità e cultura di genere, trasformando le organizzazioni lavorative in laboratori dove il genere viene continuamente ri-negoziato tra gli individui che le compongono (Gherardi, 1998). La ricerca si fonda proprio su questo incontro tra persone che fanno genere entro uno stesso contesto organizzativo: in che modo i datori di lavoro, le grandi e medie aziende, le piccole imprese riescono a conciliare e valorizzare la diversità portata da lavoratori e lavoratrici transessuali? Quali soluzioni possono e sono adottate per gestire storie lavorative così poco indagate, anche a livello accademico?

Questa tesi si basa su una ricerca condotta da luglio a settembre 2015. L'obiettivo era di indagare la realtà lavorativa di persone transessuali e transgender, con una particolare attenzione da un lato alle pratiche di genere, dall'altro all'eventuale presenza di politiche dedicate alla diversità nei luoghi di lavoro. Il punto di partenza era l'analisi dell'acquisizione, riproduzione e negoziazione di pratiche di genere sul lavoro durante e dopo la transizione. Per indagare questi aspetti, ho condotto delle interviste semi-

strutturate, coinvolgendo dieci persone transessuali e transgender con esperienze lavorative fra loro diverse. La scelta di questa tecnica e del metodo qualitativo, nel complesso, è dovuta alla consapevolezza che questo modo particolare di approcciarsi al proprio oggetto di studio è al contempo sensibile e adattabile al contesto di riferimento (Cardano, 2011). Proprietà importanti, che hanno consentito di rimodellare lo strumento scelto in base alle caratteristiche del/lla singolo/a intervistato/a, ma anche in base a ciò che lui/lei voleva raccontare.

Passando alla presentazione dei contenuti di questo elaborato, il primo capitolo propone una disanima degli approcci teorici di riferimento: gli studi di genere, organizzativi e il diversity management. Tutte queste prospettive si intrecciano nell'analisi della relazione tra genere e lavoro, fornendo dei punti di osservazione particolari dello stesso oggetto di interesse, ovvero i/le lavoratori/trici transessuali e transgender.

Il secondo capitolo, invece, si concentra sulla definizione del contesto in cui transitano le persone transessuali e transgender. Verrà preso in considerazione, innanzitutto, il mercato del lavoro italiano, luogo in cui le persone LGBT risultano ancora vulnerabili. Saranno presentate non solo le caratteristiche del mercato del lavoro in Italia, ma anche le particolari condizioni che caratterizzano le esperienze lavorative di persone transessuali e transgender. Poi sarà analizzato il contesto giuridico europeo e italiano, che sta alla base della riassegnazione chirurgica del sesso, ovvero della possibilità concreta di cambiare sesso e di ottenere, agli occhi dello Stato italiano, una nuova identità anagrafica. Con il terzo capitolo si arriverà alla descrizione del disegno della ricerca, dei suoi obiettivi, delle tecniche di ricerca e del metodo impiegato per l'analisi dei dati raccolti.

L'analisi vera e propria verrà introdotta seguendo un approccio cronologico e un progressivo allargamento del focus, partendo dal punto di vista del/lla lavoratore/trice rispetto alla propria esperienza personale e lavorativa, per giungere a quello del/la

lavoratrice/tore in relazione al luogo di lavoro, allo scopo di ricostruire e analizzare passo dopo passo l'esperienza vissuta dalle persone intervistate. Si inizierà dal quarto capitolo, dove verrà descritto il percorso che ha portato le persone intervistate dalla consapevolezza della propria identità transessuale/transgender, alla decisione di agire, intraprendendo effettivamente la transizione di genere. Il quarto capitolo presenterà anche l'analisi del primo incontro con il mercato del lavoro, allo scopo di approfondire le diverse esperienze di ricerca di un impiego.

Il quinto capitolo, invece, si concentrerà sugli aspetti legati alla transizione sul luogo di lavoro. Si inizierà con la presentazione della prima decisione che le persone transessuali devono prendere quando entrano in un'organizzazione, ovvero se rivelare la propria transessualità o meno. Si passerà poi alla discussione dei modi in cui le persone intervistate hanno fatto e fanno genere ogni giorno nei propri contesti lavorativi. Infine, verrà introdotto il concetto di cittadinanza di genere (Gherardi, 1998), una metafora che permette di allargare ai contesti organizzativi i dilemmi relativi all'ampliamento della cittadinanza, in particolare al diritto di esprimere la propria identità di genere. In questo caso, ci si chiederà in che modo le persone transessuali e transgender siano considerate titolari di cittadinanza dentro una specifica organizzazione lavorativa. Tale concetto, quindi, sarà declinato in base ai dati delle interviste, delineando così le caratteristiche dei diversi contesti in cui gli/le intervistati hanno vissuto la transizione.

Il sesto capitolo, invece, adotterà il punto di vista dei datori di lavoro, presentando le diverse soluzioni adottate per gestire la transizione dei propri lavoratori o lavoratrici transessuali. Una particolare attenzione verrà riservata alle soluzioni adottate per tradurre in pratica le politiche di diversity management e un ulteriore spazio sarà riservato alla discussione proprio dell'utilità e delle criticità di questo approccio. Dal livello delle diverse pratiche di diversity management riscontrate nelle esperienze delle persone intervistate, si



passerà a quello più ampio delle azioni attualmente presenti e documentate nel mercato del lavoro italiano. Verranno così presentate delle esperienze concrete relative ai benefici dell'implementazione di politiche attente alla diversità e alla loro effettiva presenza nel mercato del lavoro italiano, riportando anche degli esempi di buone prassi. In questo modo, si vorrà mettere a confronto i vari e molteplici ambiti d'azione di tutte le pratiche individuate, analizzando i diversi modi in cui esse possono contribuire a migliorare il benessere lavorativo di persone transgender e transessuali.

Infine, verranno proposte le riflessioni conclusive, nel tentativo di ricollegare i principali risultati analitici con il quadro teorico di riferimento, ma anche con il contesto lavorativo e giuridico in cui le persone trans si muovono.



## **1. Genere e transizioni negli studi organizzativi**

Il genere è una costruzione sociale, un complesso di significati attribuiti all'essere donna e all'essere uomo, che varia in base al contesto storico e culturale. In questo capitolo verranno introdotti gli approcci teorici di riferimento, che declinano il genere in base a prospettive diverse. Per prima cosa, verranno presentati gli studi di genere e organizzativi, facendo riferimento in particolare al concetto di "fare genere" o "doing gender". Poi verrà spostata l'attenzione sul punto di vista dei soggetti protagonisti di questa ricerca, approfondendo i più recenti studi focalizzati sull'analisi delle esperienze lavorative di persone transessuali e transgender. Infine, l'ultimo approccio teorico che verrà presentato sarà quello del diversity management, inteso come nuova strategia di gestione delle risorse umane. Insieme, tutte queste prospettive si intrecciano nella comprensione della relazione tra genere e lavoro.

### **1.1. Il genere nelle organizzazioni**

Gli studi di genere sono giunti alla definizione del genere come pratica sociale attuata ogni giorno dagli attori sociali per contrattare la definizione, più o meno condivisa, di ciò che è femminile e ciò che è maschile (Gherardi, 1994; Connell, 1995). Così come descritto dai primi sostenitori della *doing gender theory*, "Gender [...] is the activity of managing situated conduct in light of normative conceptions of attitudes and activities appropriate for one's sex category. Gender activities emerge from and bolster claims to membership in a sex category" (West e Zimmerman, 1987, p. 127). Potremmo dire che il genere è qualcosa "che si fa" in ogni ambito della vita umana e che emerge in particolare nei momenti di interazione sociale. Infatti, secondo gli approcci teorici dell'interazionismo simbolico e dell'etnometodologia, è proprio interagendo che avviene la costruzione di senso delle situazioni in cui sono coinvolti gli attori sociali. Anche il genere viene creato

incessantemente nelle relazioni quotidiane, poiché le persone si impegnano a dare continue prove della propria appartenenza di genere (West e Zimmerman, 1987; Ruspini, 2014).

In questo senso, si fa genere non solo nella propria casa o nella propria vita personale, ma anche in ogni organizzazione di cui una persona fa parte, *in primis* il posto di lavoro. Per questo motivo, il genere come struttura analitica può essere usato negli studi organizzativi per comprendere in che modo viene “fatto” in un determinato contesto e guidi la costruzione dei ruoli organizzativi (Gherardi, 1998). In questo ambito, inoltre, è emerso che le organizzazioni non sono degli ambienti neutrali rispetto al genere, ma spesso nascondono al loro interno delle dinamiche volte a creare delle gerarchie anche sulla base del genere. Abbiamo così a che fare con delle *gendered organizations*. Precisamente, “To say that an organization, or any other analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity are patterned through and in terms of a distinction between male and female” (Acker, 1990, p.146). Ciò si traduce in cinque processi fondamentali: la creazione di divisioni sulla base del genere; la produzione di simboli, immagini e convinzioni che rafforzano queste distinzioni; il ricorso a forme di interazione che perpetuano il dominio maschile e la subordinazione femminile; il posizionamento delle persone all’interno dell’organizzazione in base al genere (per mezzo del linguaggio, dell’abbigliamento, ecc); l’affermazione di una logica organizzativa che ruota attorno all’ideale del lavoratore uomo, al suo corpo, ai suoi ritmi e alle sue aspettative (Acker, 1990).

In un’organizzazione, quindi, permane un’implicita logica per la quale la sessualità e l’espressione di emozioni vengono tenute sotto controllo, insieme al mantenimento di una stratificazione di genere che sancisce la superiorità degli uomini rispetto alle donne (Acker, 1990), ma anche rispetto a coloro che si distanziano dal concetto di “maschilità egemone” (Connell, 1995). Con questa espressione si fa riferimento a quelle pratiche riconosciute

come legate a modi di performare, incarnare e agire la maschilità, che in un determinato luogo e tempo si trovano in “una posizione di egemonia in un dato modello di rapporti tra generi” (Connell, 1995, p. 68). Negli ultimi anni, infatti, è emersa l’attenzione non solo verso gli studi sulle donne, già affermati dagli anni Sessanta, ma anche sugli uomini. In questa prospettiva si sono indirizzati i cosiddetti *Men’s Studies*, ma anche alcuni studi sulle organizzazioni focalizzati sulla maschilità. Tra questi ultimi, ad esempio, Collinson e Hearn (1994) hanno sancito l’importanza di considerare “gli uomini in quanto uomini” (Collinson e Hearn, 1994, p. 2) e di riconoscere che, come le donne differiscono tra loro, anche gli uomini possono presentare diversi tipi di maschilità (Collinson e Hearn, 1994; Connell, 1995; Martin, 2001).

In questa prospettiva, il luogo di lavoro rappresenta un perfetto esempio di *gendered organization*, dove i lavoratori e le lavoratrici imparano a relazionarsi tra loro anche secondo codici di genere, codici che devono essere imparati da chi proviene da un *background* diverso. “Fare genere” sul luogo di lavoro è per certi versi diverso dal “fare genere” in altri luoghi, come la casa e la strada, e richiede delle regole specifiche:

“Fare genere in un’organizzazione presuppone dunque una serie di interazioni già normate su base gerarchica e professionale, basate sulla divisione sessuale e sulle aspettative di genere. [...] Nel produrre beni e servizi le organizzazioni producono anche credenze sociali e forniscono altresì condizioni per sperimentare e alterare i rapporti di genere. I rapporti di genere nelle organizzazioni non sono solo il riflesso dell’ordine simbolico di genere nella società, ma contribuiscono attivamente a crearlo e modificarlo sia pure seguendo processi e logiche proprie.” (Gherardi, 1998, p. 160)

Questo insieme di azioni o comportamenti che sono socialmente definite per “fare genere” vengono denominate pratiche di genere (Martin, 2003). Esse sono strettamente legate al contesto, o meglio all’istituzione di genere vigente, e quindi sono locali e mutevoli nel tempo e nello spazio. Inoltre, la loro padronanza deriva sia da una conoscenza tacita, derivante da esperienze particolari (ad esempio, quelle legate alla socializzazione

primaria), sia da competenze che vengono apprese nel tempo (ad esempio, scegliere quale sia l'abbigliamento più consono per lavorare). Per queste caratteristiche, le pratiche di genere sono spesso adottate in modo inconsapevole (Martin, 2003). Se gli attori sociali fanno genere in modo coerente alle regole implicite della società, allora contemporaneamente non fanno altro che sostenere e riprodurre l'istituzione di genere dominante (West e Zimmerman, 1987).

È in questa prospettiva che il luogo di lavoro diventa un contesto primario di analisi delle pratiche di genere (Connell, 2010). Esso è infatti un ambiente in cui spesso i/le lavoratori/trici devono tenere a mente le specifiche aspettative di genere legate all'occupazione stessa (Schilt e Connell, 2007), soprattutto in quei lavori considerati tipicamente femminili o maschili. Le persone transessuali e transgender mostrano che vi può essere una discordanza tra sesso e genere e proprio per questo loro punto di vista peculiare potrebbero fornire degli esempi di ciò che viene definito *redoing gender* (West e Zimmerman, 2009). Con questa recente espressione si intende il fatto che con il tempo possano essersi sviluppati dei modi di "fare genere" meno oppressivi rispetto al dualismo maschile – femminile. La struttura di genere, tuttavia, non può essere mai sradicata completamente, secondo gli autori, e quindi non è possibile "disfare il genere", letteralmente *undoing gender* (Connell, 2010). Il dibattito sul tema è ancora aperto e lo studio delle pratiche di genere adottate da transessuali e transgender può portare degli utili sviluppi.

Resta comunque ferma la convinzione che analizzare con attenzione le pratiche di genere possa far emergere in che modo si sviluppano e permangono delle situazioni di ineguaglianza, non solo nella società nel suo complesso, ma in particolare sul luogo di lavoro (Martin, 2003), portando anche allo sviluppo di soluzioni volte al superamento di tali ineguaglianze. A questo scopo, il punto di vista di persone transessuali e transgender,

definito *outsider-within prospective* (Schilt, 2010), poiché derivante dal loro passaggio da una posizione estranea al genere di elezione a una più o meno inclusa, può permettere di riconoscere le diseguaglianze di genere sul luogo di lavoro con un occhio particolare.

## **1.2. Introdurre la transessualità negli studi organizzativi e di genere**

Il termine transessuale è stato introdotto nel 1949 dallo psicologo americano David Cauldwell, ma è stato solo a partire dagli anni cinquanta che si diffuse grazie all'attività dell'endocrinologo americano Henry Benjamin (Lorenzetti, 2013). L'espressione indica "le persone che intraprendono un percorso di adattamento del proprio fisico alla percezione che hanno di sé attraverso interventi di tipo ormonale, estetico, chirurgico" (Ruspini, 2014, p. 31). Si tratta di persone che sperimentano una discordanza tra il proprio corpo e l'identità di genere, ovvero "la percezione sessuata di sé e del proprio comportamento" (Ruspini, 2014, p. 18). L'identità di genere viene sviluppata in stretta relazione con lo sviluppo corporeo, in particolare con le caratteristiche femminili e maschili dei corpi. In seguito, viene alimentata dalla socializzazione primaria e secondaria attraverso la costruzione dei ruoli di genere. Tuttavia, l'identità di genere non è sempre un elemento fisso della personalità individuale, bensì a volte può "tramutarsi in un senso di appartenenza al genere maschile, a quello femminile oppure a particolari sfumature tra i due generi sessuali" (Ruspini, 2014, p. 18).

Inizialmente, negli anni Cinquanta e Sessanta, il transessualismo (ovvero, l'essere transessuale) era considerato una forma di malattia, tanto da essere inserito nel *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* con il termine di Disforia di Genere o Disturbo dell'Identità di Genere – DIG (Schilt, 2010). Con il tempo questa prospettiva medica è andata scemando, ma il termine resta ancora inserito nell'ultima edizione del Manuale diagnostico (DSM-V), all'interno della categoria delle patologie mentali (Lorenzetti, 2013). Nel frattempo sono emersi nuovi modi per dare nome a queste situazioni di

discordanza tra corpo sessuato e identità di genere. Negli anni Novanta, infatti, è emersa l'espressione transgender, che viene usata spesso per raccogliere una varietà di identità di genere che non rispecchiano la dicotomia maschile – femminile (Lorenzetti, 2013), includendo così non solo i/le transessuali, ma ad esempio anche le *drag queens* e i *drag kings*. In questa sede, il termine transgender verrà usato nella sua accezione specifica per indicare tutte quelle persone che sono interessate “ad acquisire alcuni o molti dei caratteri fisici del sesso opposto senza necessariamente mettere in discussione la propria genitalità biologica” (Ruspini, 2014, p. 29). Il confine tra transessualità e transgenderismo è molto labile e le esperienze legate a entrambe le condizioni sono spesso simili. Per questo motivo si è scelto di includere come target di riferimento della ricerca sia persone transessuali che transgender (da ora trans):

“Dunque, non solo individui ‘intrappolati’ nei corpi sbagliati, ma persone che combinano i concetti di maschile e femminile in modi nuovi e inediti, sperimentando nomadismi, ibridazioni, contaminazione tra essere ‘uomo’ e ‘donna’. Transessualità, in sintesi, come veicolo per progettare, rappresentare, comunicare, vivere nuove forme di mascolinità e femminilità.” (Ruspini, 2014, p. 31)

In questo contesto, “passare” (dall'inglese *to pass*, ovvero gestire con successo le aspettative legate alla propria identità di genere) è molto importante perché conferma la nuova acquisita identità di genere, permettendo alle persone transessuali e transgender di sentirsi pienamente realizzate. Il punto di arrivo di questa transizione varia in base al singolo progetto di vita, tuttavia nel complesso è fondamentale adottare le pratiche e i ruoli legati alla nuova identità (Schilt, 2010). In questo senso, una persona che ha intrapreso un percorso di cambiamento di sesso riesce a “passare” quando viene considerata come biologicamente femminile o maschile. Ciò richiede una particolare azione cognitiva e comportamentale per cui una persona trans acquisisce talmente tanto le pratiche del genere di elezione da non riflettere più su quale sia il modo adatto di performare: “to succeed



requires becoming so skilled at practicing ‘appropriate’ femininities or masculinities that she or he need not reflect on her or his actions” (Martin, 2003, p. 355). Sono poi le persone con cui interagiscono queste nuove donne o nuovi uomini a testare e convalidare le competenze di genere acquisite dopo la transizione fisica. D’altra parte, le persone trans imparano il nuovo repertorio di pratiche di genere inizialmente attraverso l’osservazione e una attenta lettura delle qualità ideali del genere di destinazione, in seguito anche attraverso la pratica e la sperimentazione delle stesse azioni (Schilt, 2010).

Un esempio di questo passaggio viene fornito da uno studio condotto da Harold Garfinkel, il padre dell’etnometodologia. Nel 1967 condusse un *case study* su Agnes, una persona MtF (Male to Female) che aveva vissuto come un ragazzo fino all’età di 17 anni, per poi cambiare sesso. Garfinkel intervistò Agnes prima e dopo l’operazione chirurgica e la osservò interagire con altre persone. Lo studio evidenziò che il genere è un prodotto dell’interazione sociale e allo stesso tempo crea la struttura dell’interazione stessa: Agnes, come tutte le persone in generale, si impegnava ogni giorno per comportarsi come una donna, allo scopo di convincere i suoi interlocutori che era davvero una donna. Infatti,

“She was not ‘faking’ what ‘real’ women do naturally. She was obliged to analyze and figure out how to act within socially structured circumstances and conceptions of femininity that women born with appropriate biological credentials come to take for granted early on.” (West e Zimmerman, 1987, p. 131)

Così come Agnes cercava di performare la femminilità considerata appropriata per sentire finalmente realizzata la sua identità di genere, così fanno quotidianamente sul luogo di lavoro le persone transessuali intervistate da Kristen Schilt (2010). Nella sua ricerca, l’autrice riporta le esperienze di vari *transmen* (persone FtM, Female to Men), evidenziando come il successo nell’essere socialmente riconosciuti come uomini determini la completa auto-realizzazione della singola persona, sia nella propria vita privata sia sul lavoro, soprattutto per coloro che non hanno dichiarato pubblicamente il loro cambiamento

di genere (*stealth transpeople*). Infatti, “Being able to interact as men with strangers, casual acquaintances, and, for stealth transmen, coworkers who do not know about their physical transitions was taken as supportive evidence that they successfully passed physically and behaviorally” (Schilt, 2010, p. 52). Dalla ricerca emerge così l’importanza sia del successo della transizione fisica (ovvero dell’apparenza esteriore) sia soprattutto della transizione comportamentale, che in genere viene approvata nell’interazione sociale. Questa situazione colloca i lavoratori transessuali e transgender in una posizione particolare all’interno del dominante *gender binary*, ovvero la concezione per cui esistono solo due generi (maschile e femminile) determinati dal sesso attribuito alla nascita. Nel loro caso sesso e genere non combaciano e questo potrebbe costituire il punto di partenza per rimodellare il binario stesso. A partire da questa considerazione e dai risultati empirici di una sua ricerca, Catherine Connel (2010) afferma che le persone transessuali intraprendono una serie particolare di pratiche di genere, che nel complesso possono essere classificate come *doing transgender*: “The concept doing transgender captures transpeople’s unique management of situated conduct as they, with others, attempt to make gendered sense of their discordance between sex and sex category” (Connel, 2010, p. 50). Diventa, così, interessante analizzare le transizioni scoperte o coperte sul lavoro di persone transessuali e transgender e le loro reali esperienze per riconoscere se, in effetti, si può parlare di *doing transgender* e come questo cambiamento possa costituire una sfida alla divisione di genere sul lavoro (Schilt e Connell, 2007).

### **1.2.1. Alcuni studi sulle transizioni al lavoro**

Recentemente sono stati condotti diversi studi focalizzati sull’esperienze di lavoratori/trici transessuali e transgender, in particolare negli Stati Uniti (Schilt e Connell, 2007; Schilt e Wiswall, 2008; Budge *et al.*, 2010; Connell, 2010; Schilt, 2010; Collins *et al.*, 2015). Tra questi contributi, Kristen Schilt e Catherine Connell (2007) hanno condotto una ricerca

sulle transizioni dichiarate sul posto di lavoro, analizzando il modo in cui 28 transessuali/transgender e i/le rispettivi/e colleghi/e hanno negoziato il cambiamento di genere. Una volta rivelato il progetto di transizione, le persone intervistate (sia FtM che MtF) si sono rese conto che cambiare genere sul lavoro richiedeva una rinegoziazione “of once comfortable interactional styles” (Schilt e Connell, 2008, p. 606). In alcuni casi l’adattamento avveniva spontaneamente, in conformità a ideali personali di come dovessero comportarsi gli uomini e le donne, mentre in altri erano i colleghi a intervenire in modo implicito o esplicito. Dai risultati emerge che, nel complesso, due sono i principali sviluppi delle transizioni esaminate: da una parte la messa in discussione dell’autenticità del passaggio, dall’altro l’inclusione completa “dall’altra parte del binario” (Schilt e Connell, 2007). In entrambe le soluzioni viene meno il potenziale destabilizzante di questi cambiamenti e il binario di genere resta inviolato poiché le azioni dei/le colleghi/e rinforzano le aspettative di genere vigenti.

Altri aspetti interessanti della ricerca riguardano l’analisi delle interazioni sul lavoro tra uomini e donne, ma anche all’interno di gruppi maschili e gruppi femminili. Le persone transessuali vengono piano a piano escluse dalle relazioni informali tra colleghi/e a cui partecipavano prima della transizione e incluse nelle interazioni e conversazioni esclusive dei nuovi gruppi, ovvero le cosiddette *girls talks* e i *boys club* (Schilt, 2010, p. 98). In questo ambito, di particolare importanza è la negoziazione dell’accesso a spazi prettamente maschili o femminili, come i bagni e gli spogliatoi. Nel complesso, gli/le intervistati/e riportano di essere stati invitati/e dai/le colleghi/e abbastanza velocemente. Questi/e ultimi/e, inoltre, spesso cercano di guidare le nuove donne e i nuovi uomini come se fossero degli apprendisti. Solitamente questi aiuti vengono accolti più positivamente dalle lavoratrici FtM che dai lavoratori MtF. Questo perché, secondo le autrici, gli uomini subiscono maggiori sanzioni se mostrano interesse verso stili e comportamenti femminili e

quindi, se decidono di cambiare genere, hanno minori competenze del genere di elezione rispetto alle donne che diventano uomini (Schilt e Connell, 2008).

Concentrandosi sulla negoziazione della transizione, Budge *et al.* (2010) propongono un modello del processo di transizione sul lavoro che sappia cogliere i diversi momenti del cambiamento. Il modello è così diviso in tre sotto-processi: “pre-transition”, “during transition” e “post-transition” (p. 381). Nella fase di *pre-transition*, le persone trans intervistate fanno coming out<sup>1</sup> nella vita privata ma non sul lavoro e per questo motivo continuano a lavorare presentandosi nel sesso di nascita. Nella successiva fase, durante la transizione, i/le lavoratori/trici trans iniziano il processo di cambiamento e, in molti, rivelano di essere transessuali o transgender. In quel momento, il primo giorno di lavoro nel genere di elezione diventa, per alcuni/e, memorabile. Gli/le intervistati/e riportano anche le diverse reazioni dei/lle colleghi/e (da accettazione a rifiuto) e l’importanza del “passaggio” esteriore, ovvero dell’apparenza fisica. Nell’ultima fase, dopo la transizione, i/le lavoratori/trici trans hanno già fatto la transizione e si trovano a ricercare un nuovo lavoro. Questo comporta decidere se rivelare o meno la propria identità di genere al nuovo datore di lavoro e ai/lle colleghi/e (Budge et al., 2010).

Un altro studio (Schilt e Wiswall, 2008) riporta gli effetti sociali ed economici derivanti dalla transizione sul lavoro. Nonostante i/le lavoratori/trici che subiscono questo cambiamento mantengano il proprio capitale sociale e le proprie competenze, le loro esperienze lavorative cambiano radicalmente: gli autori notano che, in seguito alla transizione, lo stipendio medio *dei* transessuali (FtM) aumenta, mentre quello *delle* transessuali (MtF) diminuisce di un terzo circa (Schilt e Wiswall, 2008). Questa differenza sarebbe riconducibile al fatto che, come riportano altri studi sul tema, per molte lavoratrici

---

<sup>1</sup> Per *coming out* si intende il processo decisionale e/o il momento in cui una persona rivela il proprio orientamento sessuale o la propria identità di genere. Esso è distinto dall’*outing*, che è invece un momento in cui un terzo svela un dettaglio privato, senza il consenso della persona interessata. Per approfondimenti si rimanda a D’Ippoliti e Schuster, 2011b.

MtF diventare donna comporta spesso una perdita di autorità, molestie e interruzioni lavorative, mentre per i lavoratori FtM implica un aumento del rispetto e della propria autorevolezza (Schilt e Wiswall, 2008; Schilt, 2010).

Un'ulteriore ricerca di Kristen Schilt (2010) approfondisce questo aspetto prendendo in considerazione le esperienze lavorative di soli FtM, definiti dall'autrice come "transgender men who physically bring their bodies and appearances in line with expectations for males as 'transitioning into social maleness'" (Schilt, 2010, p. 15). Dalle interviste condotte emerge che due terzi dei transessuali coinvolti descrivono le loro nuove esperienze di lavoro come uomini in modi che riflettono i benefici lavorativi legati all'essere uomo: un incremento di autorevolezza e di competenza percepita dalle altre persone, ricompense e riconoscimenti per il proprio impegno e varie opportunità economiche che prima, in quanto donne, non avevano (Schilt, 2010). Questi non sarebbero altro che i segni della raggiunta competenza di genere, riconosciuta dalle persone con le quali i lavoratori FtM interagiscono, e in particolare dell'avvenuto passaggio alla maschilità egemone nei diversi contesti lavorativi. I soggetti dello studio, in pratica, dovevano imparare a rappresentare un determinato concetto di maschilità mentre erano già visti come uomini dagli/le altri/e colleghi/e, soprattutto nei casi di transizioni non dichiarate sul lavoro. L'incorporazione dei transessuali come uomini da parte dei/le colleghi/e avviene, innanzitutto, sulla base dell'apparenza, poiché viene normalmente considerata un affidabile indizio del sesso di una persona. Infatti, come emerge da un'altra ricerca (Dozier, 2005), quando le caratteristiche sessuali esteriori si allineano con il genere percepito dai vari interlocutori, i comportamenti delle persone transessuali sono più fluidi; mentre quando ciò non avviene, viene posta maggiore attenzione sul comportamento per risalire alla corretta interpretazione di genere. Contemporaneamente, cambiano anche le relazioni con le persone sul lavoro e i nuovi uomini devono gestire inedite situazioni legate al fatto di

essere uomini, come l'autorizzazione a compiere azioni che prima, in quanto donne, non erano ben viste (ad esempio, sollevare oggetti pesanti, gesti di cavalleria nei confronti di altre donne, ecc.). O ancora, l'esclusione dalle conversazioni femminili su mestruazioni e make-up e l'inclusione nei *men's club* in cui si parla di sport, automobili e, immancabilmente, di donne. Non tutte le storie di transizione si concludono con l'inclusione dei lavoratori transessuali, alcuni riportano di aver riscontrato difficoltà nella negoziazione della propria identità da parte dei/le colleghi/e. Altri ancora ammettono di non voler aderire alle caratteristiche associate alla maschilità egemone, criticando così la risocializzazione di genere attuata dai/le colleghi/e. Ci sono, ad esempio, lavoratori transessuali che rivendicano il loro impegno femminista e altri che, dichiarandosi omosessuali, rifiutano molte aspettative legate alla maschilità eterosessuale (Schilt, 2010).

Ad ogni modo, il luogo di lavoro diventa un ambiente istruttivo per acquisire competenza di genere, ma anche un contesto in cui i/le lavoratori/trici transessuali, confrontando le loro esperienze prima e dopo la transizione, possono riconoscere il permanere di ineguaglianze e gerarchie di genere. Infatti, "Becoming men at work can motivate some transmen to challenge gender inequality – inequality they often describe as being more visible from their outsider-within perspective" (Schilt, 2010, p. 164). Riconoscere che la transizione ha portato dei vantaggi al proprio status sul lavoro a detrimento delle altre lavoratrici, può portare i lavoratori transessuali ad assumere un ruolo attivo nella lotta alla discriminazione di genere. In questo modo, i/le lavoratori/trici trans potrebbero fornire un'ottica particolare per individuare situazioni discriminatorie nei confronti non solo delle donne, ma anche delle persone LGBT, e degli spunti di intervento al fine di migliorare il benessere organizzativo del luogo di lavoro. Sarebbe interessante, in questo senso, analizzare come le aziende e i datori di lavoro possano effettivamente cogliere queste opportunità per rendere il luogo di lavoro inclusivo.

### **1.3. Gestire la diversità legata all'identità di genere in ambito lavorativo**

Come emerge dagli studi presentati, i cambiamenti di genere hanno numerose e diverse ripercussioni in ambito lavorativo. È interessante prendere in considerazione anche i modi in cui le aziende e i datori di lavoro gestiscono questa situazione particolare e, nel complesso, la diversità portata dalle persone lesbiche, gay, bisessuali, transessuali e transgender (da ora LGBT). Anche alla luce del fatto che i/le lavoratori/trici LGBT hanno grandi probabilità di subire dei trattamenti discriminatori sul luogo di lavoro e che questi a loro volta possono intaccare il benessere e il rendimento dei singoli individui (Gusmano e Lorenzetti, 2014; D'Ippoliti e Schuster, 2011; King e Cortina, 2010). Secondo alcuni autori, le conseguenze negative della discriminazione sulla performance lavorativa danneggiano economicamente le imprese. D'altra parte, la responsabilità sociale di impresa dovrebbe spingere le singole aziende a riflettere sul ruolo che rivestono nell'assicurazione del benessere sociale al proprio interno e nella società in cui operano. Le organizzazioni lavorative avrebbero, così, degli interessi economici, ma anche sociali, al fine di elaborare politiche e pratiche che siano di supporto e inclusive nei confronti delle persone LGBT (King e Cortina, 2010). In particolare, considerando l'invisibilità che caratterizza la condizione di molte persone LGBT sul lavoro, le aziende, grandi o piccole che siano, dovrebbero promuovere una cultura della diversità e dell'inclusione, per permettere a tutti i lavoratori di esprimere liberamente il proprio orientamento sessuale e la propria identità di genere. Infatti, "in diverse and inclusive cultures, people are recognized as being different, yet they are also recognized and valued as equally free organizational citizens, with the same rights of everyone else" (Bell *et al.*, 2011, p. 136). In questo modo, ai lavoratori LGBT sono riconosciuti gli stessi diritti e benefici degli altri lavoratori, nonché maggiori tutele.

Per raggiungere una cultura inclusiva, è fondamentale il ruolo delle Risorse Umane come settore propulsore del cambiamento organizzativo (Barabino *et al.*, 2001). Tuttavia, in questo ambito le problematiche lavorative delle persone LGBT risultano ancora poco analizzate. In particolare, la maggior parte delle ricerche relative alle tematiche LGBT si sono concentrate sull'orientamento sessuale, lasciando poco spazio all'analisi delle esperienze dei/le lavoratori/trici trans e perpetuando così la loro marginalizzazione anche in ambito accademico (Collins *et al.*, 2015). Una maggiore consapevolezza delle Risorse Umane è fortemente auspicata al fine di creare luoghi lavorativi più equi e inclusivi, soprattutto alla luce del fatto che i/le lavoratori/trici trans non si trovano solo a negoziare la propria identità di genere sul lavoro, ma anche a gestire le ripercussioni portate dalla transizione sulla loro carriera. Ad esempio, una prima decisione legata al cambiamento di genere è quella del coming out, ovvero dichiarare apertamente di essere transessuale o meno (Schilt, 2010). Molti/e trans possono optare di rimanere *stealth* al lavoro per timore di essere licenziati o di subire delle discriminazioni a causa della propria identità di genere (Budge *et al.*, 2010). Per lo stesso motivo, potrebbero decidere di nascondere la storia lavorativa pregressa: questa mancanza di informazioni personali, a sua volta, può essere interpretata in sede di colloquio lavorativo come mancanza di esperienza e di competenze (Collins *et al.*, 2015). Altre difficoltà sono collegate alla quotidiana vita lavorativa, ad esempio l'uso del badge personale con un nominativo non conforme all'aspetto, la denominazione del proprio indirizzo email, l'accesso ai bagni e agli spogliatori, ecc. (Schilt, 2010). Tutti aspetti che invece passano inosservati nelle esperienze lavorative delle persone cisgender<sup>2</sup>.

A ciò si aggiunge il fatto che colleghi/e e responsabili delle Risorse Umane non sempre sono a conoscenza degli aggiustamenti e cambiamenti che potrebbero facilitare la

---

<sup>2</sup> Si definisce cisgender una persona la cui identità di genere si allinea al sesso e al genere che gli/le sono stati attribuiti alla nascita (<http://gender.wikia.com/wiki/Cisgender>).



transizione di persone trans sul lavoro. Anche quando ne sono consapevoli, non è detto che non vi siano episodi di discriminazione (Budge *et al.*, 2010). Le Risorse Umane si trovano così nella necessità di acquisire una maggiore formazione sulle tematiche LGBT e sugli aspetti legati alla vita lavorativa (ad esempio, l'adozione del linguaggio corretto per rivolgersi a persone trans) per supportare i/le propri/e lavoratori/trici transessuali e transgender (Davis, 2009). Del resto le Risorse Umane, in molti casi, sono il primo punto di incontro tra un/una lavoratore/trice transessuale e l'azienda (Davis, 2009) e proprio per questa loro posizione privilegiata potrebbero fare la differenza. Un settore HR più informato può essere un importante supporto e facilitatore nelle diverse esperienze di transizione sul lavoro (Budge *et al.*, 2010). Sarebbe, inoltre, maggiormente in grado di influenzare i singoli individui che fanno parte di un'organizzazione e l'organizzazione stessa a valutare positivamente e accettare una cultura della diversità e dell'inclusione, con tutte le implicazioni che essa comporta (Collins, 2015).

### **1.3.1 *Il diversity management***

In questa prospettiva, molta attenzione è stata dedicata al diversity management (DM), inteso come nuova strategia di gestione delle Risorse Umane. Il DM è nato negli Stati Uniti in seguito alla crescente differenziazione all'interno della forza lavoro, uno sviluppo inevitabile data la multiculturalità che contraddistingue la popolazione nordamericana da secoli (Bell *et al.*, 2011). La diversità di cui si parla è un concetto poliedrico la cui interpretazione varia in base alla prospettiva adottata e al contesto organizzativo di riferimento: può essere intesa come attributo distintivo di un gruppo (come le minoranze etniche, le donne, i disabili), oppure come un tratto identitario proprio dell'individuo. In ogni caso, la diversità viene interpretata come un elemento insito quotidianamente nelle organizzazioni. Secondo la definizione data da Maria Chiara Barabino, Benedikte Jacobs e Maria Antonella Maggio, il DM è “un approccio diversificato alla gestione delle risorse

umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi" (Barabino *et al.*, 2001, p. 20). Nel concreto il DM consiste in politiche del personale e in programmi e iniziative come percorsi di formazione, dichiarazioni di intenti e *task force* (Berrey, 2014).

Il diversity management riflette, così, lo slittamento verso un mercato sempre più globalizzato, dove per essere innovativi non bastano più gli automatismi della catena di montaggio ma occorre sfruttare in modo competitivo la creatività derivante da una complessa e eterogenea forza lavoro (De Vita, 2011). Il singolo individuo acquisisce un'importanza centrale all'interno dell'organizzazione e viene valorizzato nella sua interezza. In quest'ottica, le risorse umane non sono più considerate come un agglomerato indistinto di persone, ma come un insieme di individui dalle grandi potenzialità perché portatori di contributi specifici (Bombelli, 2003). Inoltre, non esiste un unico modo per gestire le diversità, ma ogni organizzazione deve individuare le dimensioni di diversità che vigono al suo interno e sviluppare una linea d'azione coerente (Barabino *et al.*, 2001). Vi sono diverse categorizzazioni delle dimensioni di diversità, non esenti da critiche. Tra queste, quella proposta da Loden e Rosener (1991) vede la distinzione tra dimensione primaria e secondaria: nella prima sono incluse tutte le forme di diversità innate e quindi imm modificabili nella vita di una persona (età, genere, origine etnica, capacità mentali e fisiche, razza e orientamento sessuale); mentre alla seconda appartengono le caratteristiche acquisibili nel tempo e mutevoli (come il background educativo, la situazione familiare, la religione, il reddito, il ruolo organizzativo, etc.) (Bombelli, 2003). Altre classificazioni aggiungono a queste due dimensioni una terza: quella organizzativa, che include le caratteristiche legate alla vita lavorativa (posizione, anzianità, livello gerarchico, ecc.) (Tornillo, 2012).

Una volta individuate le diversità presenti in un'organizzazione, il DM prevede che venga attuato un "cambiamento culturale diffuso" e che vengano progettati "strumenti di gestione che consentano di cogliere le diversità compatibili con l'organizzazione" (Bombelli, 2003, p. 103). Diversi modelli sono stati elaborati al fine di implementare degli interventi concreti. Questi modelli possono differire tra le organizzazioni, poiché devono basarsi sulla loro natura particolare e su elementi contestuali come la cultura organizzativa, la fase di sviluppo dell'organizzazione, le risorse a disposizione e gli obiettivi (Bombelli, 2001). Vi sono, ad esempio, dei modelli valutativi che "descrivono le varie fasi che un'organizzazione che vuole gestire le diversità deve affrontare e forniscono tutta una serie di raccomandazioni per aiutare le aziende a passare da uno *step* a quello successivo" (De Vita, 2011, p. 30). In quest'ottica, le organizzazioni possono assumere diversi atteggiamenti nella gestione delle diversità, dall'integrazione al rifiuto. I modelli prescrittivi, invece, oltre a identificare gli *step* raggiunti dalle aziende, riportano le azioni e gli elementi richiesti nell'implementazione di strategie di DM. Una particolare importanza viene riconosciuta alla leadership, che deve supportare attivamente le azioni di *diversity* affinché abbiano successo (Bombelli, 2003). Infine, i modelli operativi hanno l'obiettivo di individuare i fattori particolari che in ogni organizzazione influenzano la realizzazione delle strategie di DM (De Vita, 2011).

Fattore comune a ogni modello è la consapevolezza che il DM comporta un collegamento tra i valori delle persone da un lato e quelli dell'organizzazione dall'altro, al fine di ridefinire i valori di fondo delle prassi quotidiane e creare una cultura comune che dia importanza e accetti le diversità (Bombelli, 2003; De Vita, 2014). Gestire queste diversità in ambito organizzativo significa, quindi, "creare nuove opportunità all'azienda e la possibilità di conseguire vantaggi dal punto di vista di un miglioramento sia delle performance individuali sia del clima organizzativo" (Cuomo e Mapelli, 2007, p. 43-44).

Si prospetta così un processo *win-win*, da cui sia i dipendenti che l'organizzazione possono trarre vantaggio (De Vita, 2014). In questa prospettiva, il DM porterebbe allo sviluppo di un migliore ambiente lavorativo, nonché a una maggiore motivazione e fidelizzazione del personale, ottenute grazie a percorsi di formazione altamente personalizzati (Tornelli, 2012). Le azioni di *diversity* porterebbero anche a un aumento della creatività, della comunicazione interna e della capacità di *problem solving* (De Vita, 2011). Rilevanti sono pure i vantaggi economici per l'organizzazione: si tratterebbe non solo di una riduzione dei costi (ad esempio, di quelli legati al turnover) ma anche di un aumento della produttività e dell'innovazione (De Vita, 2011). Proprio sull'aspetto economico e sui risultati concreti finora raggiunti si fondano le critiche al DM che ora verranno introdotte nella discussione.

### **1.3.2 *Lo sviluppo e le criticità del diversity management***

A partire dagli anni Ottanta, il concetto di DM ha attraversato diverse fasi di sviluppo. Anna Lorbiecki e Gavin Jack (2000) ne individuano in particolare quattro, denominate rispettivamente: demografica, politica, economica e critica. Durante la prima fase, l'obiettivo del DM era capire quali fossero le ripercussioni dei cambiamenti demografici sulla composizione della forza lavoro delle organizzazioni e in che modo queste ultime avessero reagito a questa complessità. Fu così che le aziende iniziarono a indirizzare la propria attenzione verso le donne e le minoranze etniche (Lorbiecki e Jack, 2000). Nella fase politica, il DM venne interpretato come un'alternativa alle azioni positive, supportato soprattutto dalle forze politiche repubblicane degli Stati Uniti. L'interesse politico divenne poi economico e le aziende furono sollecitate a ricorrere al DM per migliorare la propria performance e immagine, con l'obiettivo di incrementare il loro ritorno economico. Tuttavia, con l'emergere di problemi legati all'implementazione delle pratiche di DM iniziò una fase critica (Lorbiecki e Jack, 2000). In particolare, gli autori riassumono così diverse critiche rivolte al DM nel corso del tempo:

“[...] diversity management initiatives can be seen to perpetuate rather than combat inequalities in the workplace, diminish the legacy of discrimination against historically repressed minorities in the workplace, continue to prescribe essentialist categories of difference and offer problematic dualism for effecting organizational change.” (Lorbiecki and Jack, 2000, p. 29)

Approfondendo queste critiche, emerge che uno dei problemi del DM è proprio “quell’enfasi sulla “diversità” che non convince” (Bombelli, 2009, p. 45). Innanzitutto, sono le persone che vengono identificate come portatrici di diversità a non condividere questa etichetta, sentendosi così discriminate in una categoria a cui, a volte, non si sentono appartenere (Bombelli, 2009). Questa categorizzazione risulta invece ottimale per le aziende, perché in questo modo riescono ad approcciarsi alle varie dimensioni di diversità una alla volta. Così, le pratiche di DM vengono implementate in modo sequenziale, ad esempio partendo dal genere o dall’età, e poi coinvolgendo altre dimensioni come l’origine etnica (Bendl *et al.*, 2008). In questa concezione ogni dimensione viene considerata come a se stante, monolitica, e viene tralasciato il fatto che ognuna può essere fluida e strettamente legata a un altro aspetto di diversità. Anche le categorizzazioni delle diversità proposte da vari autori non fanno altro che rimarcare questa strutturazione a livelli delle dimensioni considerate (Bendl *et al.*, 2008). Se da un lato il DM ha allargato il ventaglio di diversità presenti in un’azienda, dall’altro però la sua prassi spesso non ha fatto altro che rinforzare le divisioni e le gerarchie organizzative, senza mettere in discussione le asimmetrie di potere vigenti (Berrey, 2014). Portando all’estremo questo ragionamento, “diversity management discourse accepts and reinscribes binary and heteronormative notions of identities and, thus, produces and reproduces hierarchies of identities and social groups” (Bendl *et al.*, 2008, p. 390).

La gestione delle diversità risulta essere così caratterizzata da un approccio “non problematico. [...] l’impressione è quella di trovarsi quasi sempre di fronte a delle ricette manageriali, applicabili anche ad altri tipi di interventi organizzativi” (De Vita, 2011, p.

40) e incapaci di combattere efficacemente le ineguaglianze presenti sul lavoro. Manca spesso, infatti, un'analisi dei fattori che contribuiscono al permanere delle disuguaglianze non solo in ambito lavorativo, ma anche nella società in generale. Sembra quasi che le pratiche di DM isolino l'impresa dal contesto sociale, politico ed economico circostante (De Vita, 2011). Questo isolamento strumentale è stato ampiamente criticato, soprattutto per i suoi risvolti economici: il prevalere del *business case*, infatti, rischia di piegare le strategie di DM alla massimizzazione del profitto, mettendo in secondo piano il miglioramento dell'ambiente e delle condizioni lavorative (Zanfrini e Monaci, 2014).

Per superare queste problematiche, è stato proposto di ricorrere a una prospettiva intersezionale, intesa come “un approccio di tipo multiplo che riconosce come rilevante l'intreccio contemporaneo di diversi fattori” (De Vita, 2014, p. 55). Adottando quest'ottica, è possibile individuare le complesse e fluide categorie sociali che compongono un'organizzazione e includere quelle che solitamente vengono tralasciate dalle pratiche di DM. Ad esempio, potrebbe portare a una maggiore attenzione alle persone LGBT, individuate in uno studio di Berrey (2014) come target raramente coinvolto in strategie di *diversity*. Questa scarsa considerazione, da quanto emerge dalla ricerca condotta da Berrey (2014), ha portato all'esclusione di questa categoria di lavoratori/trici dai benefici cognitivi e emotivi derivanti dal coinvolgimento in azioni e programmi di DM. “Those benefits include information about the organization, knowledge of other groups, feeling of empowerment, and socialization that exempt employees can gain from trainings, affinity group activities, and mentoring” (Berrey, 2014, p. 363). L'esclusione ha comportato anche una minore capacità di espressione dei propri bisogni riconosciuta a questi/e lavoratori/trici e una conseguente scarsa consapevolezza degli stessi da parte del management (Berrey, 2014).

L'approccio intersezionale, inoltre, comporta una maggiore attenzione alle caratteristiche e alle esigenze del contesto di applicazione. Unendo l'interesse per le poliedriche diversità individuali a quello per gli elementi distintivi di ogni organizzazione, “sembra potersi concretamente realizzare la possibilità di creare valore con la definizione di pratiche tarate per quel particolare mix di capitale umano e organizzativo” (De Vita, 2014, p. 62). Questo deve essere accompagnato anche da una necessaria analisi dei rapporti di potere vigenti in un'organizzazione, del modo in cui si costruiscono e mantengono (De Vita, 2014). A ciò si aggiunge un altro importante compito: stabilire e rimarcare nel tempo quali siano i valori che guidano l'elaborazione e l'implementazione di politiche e strategie di *diversity*. Valori che siano condivisi non solo tra gli stakeholder entro l'azienda (lavoratori/trici e management), ma che siano indirizzati al perseguimento di un più generale “bene comune” (Zanfrini e Monaci, 2014).

### **1.3.3 *Il diversity management in Italia***

Restringendo il campo di applicazione del DM, infine, è essenziale prendere in considerazione il caso italiano nella sua particolarità. In Italia l'interesse per il DM è stato sollecitato principalmente da pressioni provenienti dall'Unione Europea, piuttosto che dal cambiamento del mercato del lavoro e dalla crescente globalizzazione della società italiana (Murgia e Poggio, 2014). La prevalenza di piccole e medie imprese nel mercato italiano, spesso a conduzione familiare e senza una Direzione delle Risorse Umane, ha reso difficoltosa la diffusione di pratiche di diversity management (Tornillo, 2012). Sono state per lo più alcune multinazionali nordamericane o nordeuropee a diffondere il tema della diversità come parte integrante della loro *vision*, spingendo le sedi distaccate italiane a condividerlo (Bombelli, 2009). Un momento significativo per il riconoscimento dell'entrata del DM nel contesto italiano è stata la firma della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, il 5 ottobre 2009. Si tratta di una Carta di intenti sottoscritta

volontariamente da varie imprese e istituzioni che si impegnano, così, a promuovere una cultura di inclusione e a valorizzare le diversità al loro interno (De Vita, 2011). La Carta italiana, in particolare, specifica una serie di azioni concrete e di step per raggiungere “gli obiettivi di valorizzazione e inclusione” (De Vita, 2011, p. 48).

Per quanto riguarda le aree di intervento, sono state attuate delle politiche aziendali volte a garantire una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata, integrazione tra lavoratori di diversa origine etnica, opportunità lavorative per persone disabili e strategie per il rientro sul luogo di lavoro, in particolare per le donne. Pochissime, o inesistenti, sono le azioni indirizzate ai/lle lavoratori/trici dal diverso orientamento sessuale o identità di genere (Murgia e Poggio, 2014). Infatti, “in relation to diversity management efforts in Italy, gender and disability, and more recently ethnicity, have been given precedence over sexual orientation, which is widely viewed as a personal rather than a social matter” (Priola *et al.*, 2013, p. 492). Un esempio empirico viene da un’analisi dei codici etici e/o dei bilanci sociali e/o di sostenibilità di 38 imprese, banche e assicurazioni più grandi, operative in Italia (Basaglia, 2010). Da questa ricerca è emerso che 18 organizzazioni (ovvero il 47% del campione) hanno dichiarato di essere contrarie alle forme di discriminazione nei confronti dei lavoratori LGBT. Nonostante questo posizionamento, emergono comunque degli aspetti problematici, legati alla concreta attuazione degli intenti. Ciò che maggiormente colpisce sono le diverse definizioni di questo particolare ambito di discriminazione usate dalle organizzazioni analizzate (chi si riferisce a ‘orientamento sessuale’, chi a ‘sessualità’, chi a ‘inclinazioni sessuali’). Questa eterogeneità porta a delle riflessioni di carattere generale sull’interesse delle imprese italiane nell’adottare il DM al loro interno:

“Il fatto che tra le diciotto imprese che in qualche modo esplicitano un riferimento contro la discriminazione nei confronti dei lavoratori GLBT vi sia una certa eterogeneità nell’utilizzo in italiano del termine di riferimento a livello nazionale, che



è 'sexual orientation', è indicatore del fatto che la gestione della diversità legata all'orientamento sessuale non è ancora istituzionalizzata neppure a livello retorico-discorsivo. [...] 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.” (Basaglia, 2010, pp. 34-35)

Le difficoltà sopra citate riflettono un generale clima di silenzio che circonda le tematiche LGBT (Priola *et al.*, 2013). Nel contesto italiano risultano ancora scarse le azioni di diversity indirizzate ai/lle lavoratori/trici LGBT e, in particolare, alle persone transessuali e transgender. Vari studi hanno riportato esempi di pratiche lavorative inclusive diffuse in grandi aziende, come la presenza di un gruppo LBGT in azienda, o di momenti di formazione o di una dichiarazione di impegno (Gusmano, 2014). Tuttavia queste soluzioni non risultano essere facilmente trasportabili in altri contesti, come in piccole imprese o in istituzioni del Terzo Settore (Priola *et al.*, 2013). Molti sforzi devono essere ancora fatti in questo ambito specifico e sarà interessante analizzare come verrà interpretata questa dimensione di diversità dalle future pratiche di DM.

Alla luce di queste considerazioni, si potrebbe mettere in discussione quanto affermato da Maria Cristina Bombelli:

“Il diversity management offre un'occasione di cambiamento culturale e organizzativo, per rilanciare una sfida, quella della centralità dell'individuo e nella gestione delle risorse umane, che altri approcci non hanno vinto. Il diversity management contribuisce, infatti, a declinare operativamente il principio del valore delle risorse umane come patrimonio principale dell'impresa, passando dalla enunciazione assiomatica all'applicazione gestionale e traducendo la retorica delle affermazioni in piani concreti di azione.” (Bombelli, 2011, in Tornillo, 2012, p. 99)

È nell'interesse di questo progetto di ricerca analizzare quanto possa essere condivisibile quest'affermazione e, in particolare, se le iniziative di diversity rilevate siano riuscite effettivamente a valorizzare e includere nel contesto lavorativo la diversità di lavoratori/trici transessuali.



## **2. Analisi del mercato del lavoro e contesto giuridico in cui transitano le persone transessuali e transgender**

Prima di presentare la ricerca e i risultati principali, occorre analizzare il contesto nel quale essa si inserisce, focalizzando l'attenzione in particolare sulle condizioni attuali del mercato del lavoro italiano e sul contesto giuridico, non solo italiano ma anche europeo. Ciò permetterà di comprendere il quadro generale nel quale vivono e transitano le persone transessuali e transgender, per poi concentrarsi sulle particolari situazioni lavorative e legali che possono presentarsi durante e in seguito alla transizione di genere. Come dimostrerà la letteratura, infatti, il lavoro e le questioni legali connesse al cambiamento di sesso sono tra gli aspetti più problematici che caratterizzano la vita delle persone trans (D'Ippoliti e Schuster 2011a, 2011b; Lelleri, 2011; Gusmano e Lorenzetti, 2014). Per questo motivo si procederà, in entrambi gli ambiti, prima a un'analisi del contesto nel suo complesso, per poi focalizzarsi sul vissuto di transessuali e transgender. In campo giuridico, inoltre, verranno presi in considerazione anche provvedimenti comunitari e ricerche europee su questi temi, vista la ormai istituzionalizzata permeabilità degli ordinamenti (comunitario e italiano)

### **2.1 Analisi del mercato del lavoro**

La crisi economica del 2008, partita dagli Stati Uniti, ha avuto effetti diversi a livello globale. In Europa, in particolare, ha portato allo sviluppo di politiche di austerità che hanno avuto importanti conseguenze sul mercato del lavoro dei singoli Stati membri (D'Ippoliti, 2014): ciò si è tradotto in un cambiamento delle prospettive occupazionali e delle condizioni lavorative di molti/e lavoratori/trici, ma anche nella ridefinizione del ruolo dello Stato. Come emerge dai dati Istat, “dal 2008 al 2013 il numero degli occupati si è, infatti, ridotto di poco meno di 5,9 milioni (-2,6 per cento) giungendo a circa 217 milioni nella Ue28” (Istat, 2014, p. 83). Le contrazioni maggiori sono state rilevate nell'Europa

meridionale (Italia, Spagna, Grecia e Portogallo): in Italia, in particolare, il tasso di occupazione nel 2013 è sceso al 55,6%, rispetto al 58,7% del 2008. Il trend discendente è rimasto ininterrotto fino al 2014, quando il mercato del lavoro dell'Unione Europea ha registrato “alcuni segnali di ripresa. Le persone occupate nella fascia d'età di 15-64 anni sono cresciute di circa due milioni (+1,0 per cento), portando il tasso di occupazione al 64,9 per cento (+0,8 punti percentuali), valore tuttavia ancora inferiore a quello del 2008 (65,7 per cento).” Gli effetti più pesanti hanno inevitabilmente colpito le categorie di lavoratori/trici generalmente considerate più vulnerabili, come donne, giovani e minoranze etniche (Istat,2014). Tra queste categorie, possono essere incluse anche le persone LGBT. Il risultato delle politiche di contenimento, prima, e di quelle di austerità, poi, ha comportato una riduzione non solo del reddito di questi/e lavoratori/trici, ma anche dello status sociale correlato all'occupazione. Inoltre, il lavoro garantisce anche l'accesso a tutta una serie di beni e servizi pubblici e la crisi ha contribuito a renderne più difficoltosa la fruizione. Nel caso delle persone LGBT la condizione è ancora più difficile perché non possono contare neppure sul welfare familiare (D'Ippoliti, 2014).

### ***2.1.1. Le specificità del mercato del lavoro italiano***

Focalizzando l'attenzione sull'Italia, occorre tener presente le peculiarità del suo mercato del lavoro. Innanzitutto, uno dei fenomeni che ha maggiormente influenzato l'Italia è stata la globalizzazione, che racchiude in sé diversi significati (De Masi, 2011, p. 76): dalla “progressiva esplorazione del pianeta e dell'universo” allo “scambio di merci entro un raggio sempre più esteso”, dalla colonizzazione di popoli limitrofi e lontani a quella dei mercati, dall'estensione dell'influenza di capitale, moneta, ma anche di idee alla delocalizzazione della produzione in luoghi lontani, dall'istituzione di organismi internazionali che regolino diversi aspetti della vita economica, politica e culturale dei

Paesi, alla creazione di istituzioni sovranazionali che moderino la competizione globale. Al giorno d'oggi, però, tutti questi significati sono compresenti:

“[...] per la prima volta il trasferimento di merci e persone è reso velocissimo dai moderni mezzi di trasporto e il trasferimento di dati avviene in tempo reale grazie alle reti telematiche; per la prima volta i processi di unificazione sociale e culturale sono lubrificati dai mass media e dai social network; per la prima volta l'intera umanità avverte simultaneamente e quotidianamente le medesime paure della disoccupazione e dei crolli in borsa.” (De Masi, 2011, p. 76)

La globalizzazione ha così portato alla creazione di un mercato globale dove non solo le merci, ma anche le persone girano per tutto il mondo. Si è assistito, soprattutto nei Paesi più sviluppati, alla deindustrializzazione e alla crescita del terziario che ha portato alla formazione di una società della conoscenza dove diventa fondamentale il lavoro intellettuale, la capacità creativa e innovativa, sostenuti dal crescente sviluppo delle ICT e dell'informatizzazione. Un altro elemento caratterizzante la globalizzazione, inoltre, è l'affermazione di un nuovo principio guida, ovvero la flessibilità. Essa viene perseguita in diversi modi, sviluppando nuove forme flessibili di produzione, sia dal punto di vista tecnologico, produttivo (con l'affermarsi del modello di produzione just-in-time), organizzativo e contrattuale (le varie tipologie di contratti atipici, dal lavoro part-time al contratto a chiamata o a domicilio). Nella pratica, la flessibilità ha portato alla comparsa di lavori instabili, occupazione precaria e insicurezza, che colpiscono in particolare i giovani (Cavalli, 2011). È stato a partire da questo sviluppo che il termine “precarietà” ha assunto un significato ancora più destabilizzante, designando non solo la natura del singolo contratto atipico, “bensì la condizione sociale e umana che deriva da una sequenza di essi nonché la probabilità, progressivamente più elevata man mano che la sequenza si allunga, di non arrivare mai a uscirne” (Gallino, 2007, p. 76). In questo senso, la flessibilità ha causato l'insorgere di una sensazione di insicurezza oggettiva e soggettiva che ha pervaso la vita di lavoratori/trici.

Un altro nuovo fenomeno, sempre più presente nel mercato del lavoro italiano degli ultimi quindici anni, è il lavoro degli immigrati (Fullin, 2014). I flussi migratori sono diventati un elemento basilare delle politiche nazionali, arrivando a sconvolgere non solo quelle dei paesi mediterranei, ma dell'intera Europa. L'inserimento sociale e lavorativo di questa nuova forza lavoro rappresenta un importante punto di confronto per ogni Stato. In Italia, come nel resto del Sud d'Europa, gli immigrati che entrano nel mercato del lavoro affrontano un grande rischio di disoccupazione e la difficoltà di accedere a professioni qualificate (Reyneri, 2011). Infatti, un numero rilevante di stranieri sono impiegati in lavori di basso livello nel commercio, nei servizi alle persone o in altre attività, come l'edilizia. Il modo principale per accedere a posizioni lavorative più elevate, soprattutto per le persone più istruite, è il lavoro autonomo, che resta il primo canale di mobilità sociale anche per gli autoctoni con un basso livello di istruzione (Fullin, 2014).

Il lavoro autonomo, del resto, rappresenta una delle caratteristiche basilari del mercato del lavoro italiano, raggiungendo una percentuale di occupati di gran lunga superiore rispetto ad altri paesi con uguale livello di sviluppo economico. La forza del lavoro indipendente è legata "alla presenza del capitale sociale familiare, che è ereditario, ma anche culturale e economico" (Reyneri, 2011, p. 108). In questo senso, i lavoratori indipendenti italiani sono soprattutto piccoli commercianti o artigiani che ereditano l'attività familiare, o liberi professionisti. A essi, tuttavia, bisogna aggiungere anche tutti quei lavoratori "falsamente autonomi", cioè involontariamente indipendenti.

Il mercato del lavoro italiano, inoltre, è caratterizzato dal fatto di essere fortemente segmentato in ogni sua parte. Innanzitutto, emerge lo squilibrio di sviluppo territoriale che vede le regioni del Sud contraddistinte da livelli alti di disoccupazione e bassi tassi di attività. Un altro aspetto è la polarizzazione del mercato, che pone da un lato i/le lavoratori/trici che sono riusciti/e a ottenere un contratto a tempo indeterminato, dall'altro

tutti coloro che sono vincolati a contratti instabili, soprattutto donne, giovani e lavoratori nei servizi. Un esempio di questo è rappresentato dagli effetti della Riforma Fornero (Legge n. 92/2012) sui tassi occupazionali di giovani e ultra-cinquantenni, che ha contribuito ad aumentare le differenze intergenerazionali. Come rileva l'Istat, infatti, “prosegue dal 2008 la crescita del tasso di occupazione degli ultracinquantenni in Europa. La fascia di età 50-64 anni nel 2014 presenta un incremento del tasso rispetto all'anno precedente di 1,3 punti percentuali, arrivando al 60,6 per cento” (Istat, 2014). Ulteriore caratteristica è la frammentazione del mercato in tante medie e piccole imprese, che sono al contempo il punto di forza e di debolezza dell'economia italiana. Infatti, pur garantendo la qualità dei prodotti italiani (soprattutto in settori quali il tessile, le pelletterie, le conterie), le piccole e medie industrie sono caratterizzate da un basso livello di tecnologia, rendendo difficoltosa l'occupazione di lavoratori ad alta qualificazione in questi ambiti (Reyneri, 2011).

Infine, l'Italia è ancora contraddistinta dalla grande contrapposizione di genere: la percentuale di donne occupate ha raggiunto il 51% nel 2012, restando sotto la media europea e “mancando nettamente l'obiettivo del 60% posto dalla Commissione Europea per il 2010” (Cutuli e Scherer 2014). Il basso tasso di occupazione femminile è legato a diversi fattori del contesto italiano, tipicamente familista e tradizionale, che rendono problematica e difficile la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Tra questi motivi, vi è innanzitutto la diseguale distribuzione dei carichi di lavoro di cura e familiare, tra donne e uomini. Infatti, rispetto alla controparte maschile che in media lavora sei ore al giorno, le donne lavoratrici “svolgono quasi cinque ore di lavoro retribuito e altrettante ore di lavoro familiare” (Ruspini, 2014, p. 93). La condizione femminile sul mercato del lavoro è, così, caratterizzata dalla cosiddetta “doppia presenza” (Balbo, 1978), ovvero dalla simultanea partecipazione delle donne al lavoro produttivo e a quello riproduttivo

domestico, alla sfera pubblica e a quella privata (Gherardi, 1994). Questa sproporzionata distribuzione dei compiti di cura influisce pesantemente sulla gestione del tempo, lavorativo e non, e rende il lavoro delle donne difficoltoso a fronte del fatto che il mercato del lavoro odierno presuppone che il lavoratore ideale si preoccupi solo del suo lavoro, non avendo responsabilità familiari e di cura (Acker, 1990). Un altro elemento che caratterizza la partecipazione femminile al mercato del lavoro è la forte segregazione occupazionale delle donne, sia orizzontale che verticale. Ovvero, da un lato le donne risultano occupate maggiormente in determinate professioni che vengono considerate “tipicamente femminili” (ad esempio, maestre, infermiere, cameriere, segretarie) (Ruspini, 2014), dall’altro hanno maggiori difficoltà a raggiungere posizioni occupazionali elevate, trovandosi di fronte il cosiddetto “soffitto di cristallo” (Rosti, 2006).

Per concludere, la recente crisi non ha fatto altro che sottolineare gli aspetti che rendono il mercato del lavoro italiano fragile e frammentato:

“[...] l’ancora importante occupazione industriale, le differenze territoriali, la diffusione del lavoro indipendente e la scarsa qualificazione della domanda di lavoro rimangono tratti distintivi della struttura occupazionale italiana anche nel nuovo secolo e si sono di recente tradotti in un’anomala e progressiva tendenza di dequalificazione dell’occupazione.” (Fellini e Chiesi, 2014, p. 43)

In questo contesto frammentato possono trovare terreno fertile episodi di discriminazione e di ineguaglianza, soprattutto quando il sostegno del welfare state diventa scarso, se non inesistente. Una particolare attenzione andrebbe, così, posta alle esperienze nel mercato del lavoro di quei soggetti che potrebbero essere maggiormente vulnerabili, sia perché marginalizzati sia perché invisibili o scarsamente tutelati o a rischio di discriminazione (Ruspini, 2014).



## **2.2. La popolazione LGBT nel mercato del lavoro italiano**

### **2.2.1. *Rilevare l'invisibile***

In letteratura vi sono pochi studi relativi alle condizioni lavorative della popolazione LGBT in Italia, in particolare delle persone transessuali e transgender (D'Ippoliti e Schuster, 2011a, 2011b; Lelleri, 2011; UNAR, 2013; Gusmano e Lorenzetti, 2014). La ricerca empirica in questo ambito è resa difficoltosa dalla presenza di limiti di natura diversa alla raccolta di informazioni: si tratta sia di limitazioni derivanti dall'interpretazione della normativa sulla privacy, sia di altre inerenti all'oggetto di analisi stesso. Infatti, una certa difficoltà nell'analisi della popolazione LGBT è legata alla “natura ‘invisibile’, spesso marginalizzata, di questo gruppo”, che “richiede l'utilizzo di apposite metodologie, più complesse e costose, per la ricerca e la raccolta dati” (D'Ippoliti, 2014, p. 21) In particolare, in Italia, con l'eccezione delle indagini “La qualità del lavoro in Italia” condotte ripetutamente dall'ISFOL – Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, il tema delle condizioni lavorative e della discriminazione sul lavoro di persone trans è stata scarsamente esplorata dalle ricerche accademiche e istituzionali. Importanti contributi, anche se limitati, vengono dalle esperienze dell'associazionismo di categoria e altre conoscenze, spesso aneddotiche, derivano dal giornalismo (Lelleri, 2011).

Nonostante questi limiti, alcuni studi sono riusciti a delineare un primo quadro della condizione lavorativa della popolazione LGBT, con particolare attenzione alle esperienze di persone transessuali e transgender. Ad esempio, una rilevazione dell'Istat risalente al 2011 sulle “Discriminazioni in base al genere, all'orientamento sessuale e all'appartenenza etnica” rivela che solo lo 0,1% dei rispondenti si è dichiarato transessuale, mentre la percentuale di persone dichiaratamente omosessuali o bisessuali corrisponde al 2,4%. È chiaro che i dati rilevati non possono, così, essere rappresentativi dell'intera popolazione

LGBT italiana, ma possono riferirsi solo alla quota di popolazione che si è dichiarata tale (Istat, 2012). Occorre precisare che anche nella letteratura scientifica non si è ancora giunti a una stima accurata del numero esatto di persone transessuali e transgender sulla popolazione totale, complice la mancanza di definizioni coerenti a livello internazionale.<sup>3</sup> Per colmare tali lacune conoscitive, la ricerca svolta nel corso del 2010 dall'Associazione Avvocatura per i diritti LGBT – Rete Lenford ha richiesto la creazione di un'apposita indagine campionaria che è arrivata a includere 108 persone residenti nelle ROC (Regioni Obiettivo Convergenza, ovvero Campania, Calabria, Puglia e Sicilia), “pari a circa il 2,5% dell'intera popolazione trans presumibilmente residente nelle ROC” (D'Ippoliti e Schuster, 2011a, p. 83). Per la consistenza del campione, lo studio è stato riconosciuto come “uno dei primi a livello internazionale ad analizzare le caratteristiche socio-economiche e demografiche della popolazione trans, il primo nelle ROC, e quello italiano caratterizzato dal campione più grande” (D'Ippoliti e Schuster, 2011a, p. 83). Dai dati raccolti, è possibile ricostruire il contesto lavorativo del campione, a partire dalla condizione occupazionale: tra le persone intervistate, meno del 25% è inoccupato, mentre il 14% è disoccupato. Per quanto riguarda le professioni, invece, emerge che, contrariamente alle aspettative legate allo stereotipo largamente diffuso, meno del 15% esercita la prostituzione. Nel complesso, la maggior parte degli/delle intervistati/e svolge la professione di “libero professionista o di collaboratore in una piccola attività commerciale” (D'Ippoliti e Schuster, 2011b, p. 122). Questo è anche il risultato di una ricerca condotta da Arcigay che, pur avendo usato un campione con una percentuale molto piccola di persone transessuali e transgender (51 su 1980 persone LGBT coinvolte su scala nazionale), ha rilevato che il 45,6% degli intervistati con un'occupazione (in tutto 1496) “lavora nel

---

<sup>3</sup> Negli Stati Uniti, ad esempio, il DSM-IV, *Manuale Diagnostico-Statistico* dell'Associazione Americana degli Psicologi, stima che circa una persona ogni 300.000 abitanti si dichiara MtF, mentre una ogni 100.00 FtM, notando così a “una prevalenza di persone transessuali MtF” (D'Ippoliti e Schuster, 2011a, p. 81).

settore del commercio, dei servizi all'impresa e delle libere professioni" (Lelleri, 2011). Tale scelta professionale è generalmente motivata dal fatto di non aver trovato in precedenza un lavoro dipendente, soprattutto nel caso di chi esercita la prostituzione (D'Ippoliti e Schuster, 2011b), e conferma un trend diffuso anche nel mercato del lavoro nazionale a fronte della difficoltà di trovare un impiego.

### **2.2.2. *La prostituzione***

Ricostruendo il contesto lavorativo delle persone transessuali e transgender, occorre soffermarsi sul fenomeno della prostituzione, al giorno d'oggi non inquadrata come un'attività professionale propriamente detta. Attorno ad essa e alla popolazione trans ruotano vari stereotipi e problematiche, legate innanzitutto alla tratta, sfruttamento e all'induzione alla prostituzione (D'Ippoliti e Schuster, 2011b). La prostituzione di persone transessuali e transgender rappresenta un ambito a sé all'interno del mercato del sesso, nettamente distinto dalla prostituzione femminile e da quella maschile (Progetto ISELT, 2004). Anche in questo caso, tuttavia, occorre ricordare un'importante distinzione tra chi esercita la prostituzione, ovvero tra chi si prostituisce volontariamente e chi, invece, vi è stato costretto o costretta. Da questa condizione derivano modi diversi di affrontare il presente, come emerge da un intervento dell'associazione ALA Milano Onlus, finalizzato ad arginare l'esclusione sociale delle persone transessuali che si prostituiscono a Milano. Chi ha scelto di prostituirsi, in genere, lo considera come "una professione vera e propria", mentre nel secondo caso prevalgono sentimenti di disagio e ansia (ALA Milano Onlus, 2008). Inoltre, la prostituzione può essere percepita come una soluzione provvisoria o necessaria quando diventa difficile, se non impossibile, trovare un'occupazione, quando manca il supporto della famiglia e il sostentamento economico. In particolare, l'offerta di prestazioni sessuali a volte può essere considerata come un modo "saltuario e occasionale"

per accumulare il denaro necessario per sottoporsi alla riattribuzione chirurgica del sesso (Progetto ISELT, 2004, p. 25).

Le persone transessuali e transgender che si prostituiscono si trovano, così, ai margini del mercato del lavoro e il loro accesso stabile risulta molto difficoltoso. Tale condizione viene accentuata ancora di più dalla scarsa possibilità di accesso al welfare, dai rischi legati alla salute e alla sicurezza durante le prestazioni e, nel caso di persone straniere, dalle problematiche legali connesse al possesso del permesso di soggiorno (D'Ippoliti e Schuster, 2011a). Tale argomento, ancora problematico nel contesto italiano, sarà ripreso solo brevemente nel corso della ricerca, in particolare nella fase di analisi delle interviste, non essendo il focus principale di questo elaborato.

### ***2.2.3. Orientamento sessuale, identità di genere e discriminazione sul lavoro***

L'Italia ha recepito con il D.Lgs. 2 luglio 2003, n. 216, modificato dalla legge 6 giugno 2008, n. 101, la Direttiva Europea sull'Eguaglianza nel Lavoro (EC 2000/78 del 27/11/2000). In questo modo sono state introdotte nel nostro ordinamento le nozioni di discriminazione 'diretta' e 'indiretta'. La prima sussiste 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 persona in situazione analoga (art. 2, 1° co., lett. a); la seconda invece si manifesta quando, a causa della religione professata, convinzioni personali, handicap, età o orientamento sessuale, una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere la persona in una situazione di particolare svantaggio rispetto alle altre persone (art. 2, 2° co., lett. b). Il decreto, inoltre, considera forme di discriminazione anche le molestie (ovvero quei comportamenti indesiderati che ledono la dignità di una persona e creano un clima intimidatorio; art. 2, 3° co.) e l'ordine di discriminare impartito da istituzioni discriminatorie (art. 2, 4° co.). La normativa così

introdotta viene applicata sia nel settore pubblico che in quello privato, per tutti gli aspetti riguardanti un rapporto di lavoro. Un'ulteriore innovazione introdotta a seguito dell'adeguamento alla direttiva europea è stata l'inversione dell'onere della prova, prima spettante al soggetto discriminato. Ad oggi, nei casi di discriminazione, spetta al convenuto, quindi al datore di lavoro, dimostrare che la discriminazione non sussiste (art. 28, d. lgs. 1 settembre 2011, n. 150).

Nonostante le nuove disposizioni, l'ambito lavorativo resta comunque il più critico dal punto di vista delle discriminazioni a cui possono essere soggette le persone transessuali e transgender, come sostenuto dalle persone trans intervistate dalla Rete Lenford (D'Ippoliti e Schuster, 2011b). Questo è derivante sia dalla frequenza degli episodi di discriminazione sia dalla gravità degli stessi:

“In una scala da 1 a 10, ben un terzo del campione afferma di essere quotidianamente discriminato (valore 10) nella fase di ricerca del lavoro, e il 40% afferma che la gravità di tali dimostrazioni è ‘estrema’ (valore 10). Inoltre, tra chi è occupato, più del 20% dichiara di subire quotidiani episodi di discriminazione sul posto di lavoro (al punto di arrivare al licenziamento in alcuni casi), e di reputare tali episodi altrettanto ‘estremamente gravi’.” (D'Ippoliti e Schuster, 2011b, pp. 120 – 121)

Emerge, così, l'importanza critica dell'accesso al lavoro per le persone trans: infatti, è opportuno distinguere due diverse forme di discriminazione in base alla visibilità e alla capacità di nascondere la propria identità di genere dei soggetti. In generale, “le persone omosessuali e bisessuali sono colpite per lo più da discriminazione sul posto di lavoro, mentre le persone transessuali e transgender sono soggette a più forte discriminazione nell'accesso al lavoro e nel licenziamento” (D'Ippoliti, 2014, p. 27). Infine, non bisogna dimenticare che l'invisibilità sul lavoro, soprattutto se dovuta a un ambiente ostile, comporta delle gravi conseguenze per il singolo soggetto, quali un peggioramento delle condizioni di salute e del benessere psico-fisico, una maggiore difficoltà a socializzare e a

partecipare alla vita aziendale. Tutto ciò, nel complesso, costituirebbe un ostacolo non solo alla piena affermazione professionale, ma anche alla produttività e creatività dell'azienda (D'Ippoliti e Schuster, 2011b).

Nel caso della discriminazione in base all'identità di genere e all'orientamento sessuale sul lavoro, inoltre, si individuano due ambiti principali: le politiche del personale e le condizioni di lavoro. Per quanto riguarda le politiche delle risorse umane, vi sono vari momenti della vita lavorativa in cui le persone LGBT possono essere discriminate: diversi studi confermano casi di discriminazione durante l'assunzione, sia in fase di analisi dei curricula sia in sede di colloquio; altri riportano il minor coinvolgimento di persone LGBT nei percorsi di formazione professionalizzanti e quindi la collegata discriminazione in termini di promozione e avanzamento di carriera (Lelleri, 2011; D'Ippoliti, 2013). In merito al licenziamento, infine, non vi sono conferme empiriche o dati statistici al riguardo, ma possono essere tratte delle considerazioni. Il ricorso all'ambiguo criterio di "famigliari a carico" del lavoratore nel momento del licenziamento di personale pone in una situazione sfavorevole le persone LGBT che ancora mancano del riconoscimento legale delle coppie dello stesso sesso (D'Ippoliti e Schuster, 2011a). Nell'ambito delle condizioni lavorative, invece, emerge l'azione discriminatoria di mobbing e molestie, ma anche la scarsa consapevolezza dei problemi sul lavoro delle persone LGBT da parte dei datori di lavoro e dei sindacati (D'Ippoliti, 2014). In questa situazione, è chiaro come la discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere possa comportare "l'impossibilità di vivere pienamente e liberamente la propria identità e la propria personalità" (D'Ippoliti e Schuster, 2011a, p. 124).

La discriminazione non riguarda solo le persone discriminate, ma indirettamente coinvolge tutta la società. La creazione di ambienti di marginalità ed emarginazione in una società crea una frattura nei diritti di cittadinanza e pone complessivamente a rischio la sua

coesione e la sua capacità di valorizzare tutte le potenzialità che sono presenti al suo interno. In questo scenario, la diffusione di campagne e di azioni che accrescano la consapevolezza della popolazione nazionale circa questi temi è fondamentale. Nel tentativo di cogliere le opinioni e gli atteggiamenti a questo riguardo, l'Istat ha rilevato l'esistenza di una generale consapevolezza del fenomeno discriminatorio. Infatti, il 61,3% dei cittadini coinvolti nell'indagine sulla popolazione LGBT del 2011 ritiene che le persone omosessuali in Italia siano molto o abbastanza discriminate. Questa convinzione aumenta ancora di più (80,3%) nel caso della discriminazione nei confronti di persone transessuali. Focalizzando l'attenzione in ambito lavorativo, il 75,2% sostiene che sia poco o per niente giustificabile il fatto che un datore di lavoro rifiuti di assumere un dipendente perché transessuale, sebbene abbia le qualifiche richieste (Istat, 2012). Tuttavia, nel complesso, le opinioni e gli atteggiamenti rilevati negli altri campi di indagine mostrano una generale "titubanza nella percezione delle discriminazioni per orientamento sessuale della popolazione italiana" (UNAR, 2013, p. 12).

Diventa così prioritario sviluppare delle azioni e delle politiche che contribuiscano a fornire conoscenza sulla lotta alle discriminazioni e a rendere il contesto lavorativo di persone LGBT maggiormente inclusivo. A questo scopo, l'UNAR ha presentato una *Strategia nazionale LGBT. Strategia nazionale per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere*. Si tratta di un progetto pluriennale che prevede la collaborazione di diversi attori istituzionali, del terzo settore e di parti sociali per implementare "le politiche di prevenzione e contrasto della discriminazione nei confronti delle persone LGBT" (UNAR, 2013, p. 5). Sono state, quindi, elaborate delle azioni integrate e multidisciplinari focalizzate in quattro ambiti prioritari: lavoro, scuola, media, sicurezza e carceri.

Prima di considerare queste proposte e altre buone prassi in ambito lavorativo, occorre analizzare il contesto legislativo che regola non solo la vita lavorativa di persone transessuali e transgender, ma anche gli aspetti più specifici del cambiamento di sesso e, quindi, di identità di genere agli occhi dello Stato.

### **2.3. L'identità di genere nell'ordinamento comunitario e italiano**

Il dibattito sull'identità di genere è stato largamente ignorato fino a tempi recenti ed è un argomento controverso a livello legislativo, soprattutto per il fatto che nell'Unione Europea la legislazione al riguardo diverge tra gli Stati membri. Questa varietà deriva dall'uso di diverse definizioni e in particolare dall'assenza, in passato, di un “*ground* o fattore di discriminazione” autonomo per l'identità di genere (Lorenzetti, 2013). In 14 Stati, infatti, la discriminazione sulla base del transessualismo è considerata una forma di discriminazione in base al sesso (Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Italia, Lettonia, Olanda, Polonia, Regno Unito, Slovacchia, Spagna, Svezia, Ungheria); Cipro e Germania, invece, ritengono che si tratti di discriminazione in base all'orientamento sessuale; infine, in 11 Paesi manca una legislazione o casi al riguardo (Bulgaria, Estonia, Irlanda, Grecia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Slovenia). A fronte di questa frammentazione, con la decisione del 27 aprile 2006 (ECJ Case C 243/04), la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha dato un indirizzo generale, stabilendo che la discriminazione sulla base dell'identità di genere debba essere considerata allo stesso modo della discriminazione in base al sesso, applicando, cioè, gli stessi strumenti di tutela e la legislazione relativa alla parità di trattamento tra uomini e donne (Castagnoli, 2010; Lorenzetti, 2013). In seguito, il Parlamento Europeo ha emanato la cosiddetta “Recast Directive” (2006/54/EC): la prima direttiva in cui venisse fatto esplicito riferimento alla dimensione transessuale, sancendo la sua applicabilità nei casi di discriminazione sulla base della riassegnazione di genere di una persona (FRA, 2014).



L'ordinamento comunitario, tuttavia, rimane ancora frammentato. Nel 2014 il Parlamento Europeo ha esortato la Commissione Europea, gli Stati membri, l'Eurostat e altri attori sociali a raccogliere dati comparativi sulla situazione delle persone LGBT e a lavorare insieme per elaborare una politica che protegga adeguatamente i diritti fondamentali – la cosiddetta “EU Roadmap against homophobia and discrimination on grounds of sexual orientation and gender identity” (FRA, 2014). Alla guida di questa ricerca è stata posta la Fundamental Rights Agency – FRA, un'agenzia istituita nel 2007 con il compito di fornire assistenza e consulenza in materia di diritti fondamentali. Importanti contributi vengono anche da ILGA-Europe (European Region of the International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association), un'organizzazione internazionale non governativa a cui aderiscono 422 organizzazioni di 25 Paesi europei. Proprio dall'ultima ricerca condotta da ILGA-Europe emerge che nel corso del 2014 sono stati introdotti importanti cambiamenti da alcuni Stati membri, che hanno adottato nuovi riferimenti per l'eguaglianza LGBT (come la Danimarca, che ha emanato una legge sul riconoscimento legale del genere, e Malta, che ha dato protezione costituzionale all'identità di genere) (ILGA-Europe, 2015).

### **2.3.1. La legislazione comunitaria**

Le persone transessuali e transgender sono tutelate dal diritto internazionale e comunitario, poiché i principi di uguaglianza e di non discriminazione sono riconosciuti sia dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo adottata dall'ONU (art. 2), sia dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (art. 21), sia dalla Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo – CEDU (art. 14). A livello internazionale, nel 2006 un gruppo di esperti ha redatto i cosiddetti *Yogyakarta Principles on the Application of the International Human Rights Law in Relation to Sexual Orientation and Gender*. Si tratta di un insieme di principi guida sulla corretta interpretazione dei trattati sui diritti umani in questi specifici ambiti (Ziegler, 2011). A livello europeo, invece, la Corte europea dei diritti umani in

diversi momenti ha apportato degli approfondimenti del significato di discriminazione e ha marcato una netta distinzione rispetto ai casi di discriminazione in base all'orientamento sessuale (Sangalli, 2014; Lorenzetti, 2013). Inoltre, per quanto riguarda l'ambito legislativo, oltre alla più recente "Recast Directive", occorre ricordare un documento risalente al 1989, quando il Parlamento Europeo emanò una risoluzione sulla discriminazione delle persone transessuali, esortando gli Stati membri a predisporre ulteriori misure di protezione e leggi sulla questione (Risoluzione A-3 16/89, Parlamento Europeo). Nel dettaglio, l'Europarlamento invitava i singoli Stati: a emanare disposizioni che regolassero il diritto al cambiamento di sesso, dal punto di vista endocrinologico, chirurgico – plastico ed estetico; a concedere il sussidio di assistenza a coloro che avessero perso il lavoro e/o l'abitazione a causa della transizione; a predisporre degli adeguati documenti di identità; a istituire consultori e diffondere informazioni sui problemi delle persone transessuali ai soggetti competenti (servizi sociali, polizia, anagrafe e altri). La risoluzione si rivolgeva anche alla Commissione e al Consiglio Europeo esortandoli "a precisare che le direttive comunitarie sull'equiparazione di uomini e donne sul posto di lavoro vieta anche la discriminazione dei transessuali" (art. 8, Risoluzione A-3 16/89, Parlamento Europeo). Tuttavia, con il passare degli anni le reazioni dei Paesi membri sono state molto diverse e allo stato attuale, secondo la giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, la legislazione europea vigente copre solo il 10% della popolazione transgender, ovvero solo le persone che si sono sottoposte alla riconversione chirurgica del sesso (Castagnoli, 2010). In questo modo, viene escluso un insieme di persone transessuali e transgender molto variegato, che include non solo i/le travestiti/e, i/le cross dressers, ma anche le persone che semplicemente non vogliono ricorrere all'intervento chirurgico per poter manifestare liberamente la propria identità di genere. Questa limitazione

nell'effettiva tutela di tutte le persone trans rappresenta un'ulteriore spinta verso la definizione di un *ground* di discriminazione autonomo per l'identità di genere.

Gli organi comunitari hanno continuamente sollecitato il monitoraggio della situazione, fino ad arrivare alla firma, nel 2013, di una dichiarazione congiunta di 11 Ministri che riafferma la necessità di un approccio comune sulle questioni legate alla popolazione LGBT (FRA, 2014). Dagli studi comparativi degli ordinamenti nazionali emerge che l'atteggiamento degli Stati membri varia molto sia considerando i requisiti necessari per il *gender reassignment*, sia la possibilità di cambiare il nome e il certificato di nascita, sia l'obbligo di divorzio per ottenere il cambiamento di sesso o la possibilità di sposarsi in seguito (Lorenzetti, 2013). Per quanto riguarda il primo aspetto, prevalgono tre diversi approcci: vi sono degli Stati (Cipro, Irlanda, Grecia, Lituania, Lettonia, Lussemburgo, Malta, Romania, Slovenia, Slovacchia, Svezia) in cui non esistono disposizioni in materia (in contrasto con la giurisprudenza della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo - CEDU), altri (Finlandia, Regno Unito, Spagna, Ungheria) in cui non ci sono dei requisiti per richiedere la riattribuzione di genere, altri ancora (Austria, Belgio, Bulgaria, Danimarca, Estonia, Francia, Germania, Italia, Olanda, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca) in cui sono richiesti il trattamento ormonale e/o quello chirurgico. Le pratiche vigenti in questo ultimo caso sono state definite da una recente sentenza della CEDU (Y. Y. v. Turkey, caso numero 14793/08) contrarie al principio del rispetto dell'integrità fisica della persona, poiché obbligano le persone transessuali, unico gruppo in Europa, alla sterilizzazione forzata, legalmente prescritta (Castagnoli, 2010).

In merito al cambio del nome in caso di *gender reassignment*, in otto Stati (Belgio, Estonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Regno Unito, Slovacchia, Slovenia) la procedura è semplice e non richiede una valutazione medica, in quattordici Stati (Austria, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Olanda, Portogallo, Repubblica

Ceca, Spagna, Svezia) viene richiesta una valutazione medica e/o l'operazione e/o il trattamento ormonale, in altri quattro (Bulgaria, Cipro, Polonia, Romania) la situazione non è soggetta ad alcuna norma e, infine, nel caso particolare dell'Irlanda il certificato di nascita non può essere cambiato, ma al contempo non è proibito adottare un nuovo nome (Lorenzetti, 2013). Infine, per quanto riguarda il matrimonio, sedici Stati membri (Austria, Belgio, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Slovacchia, Svezia) consentono a una persona transessuale che ha effettuato l'operazione di sposarsi con una persona di sesso opposto a quello appena acquisito. In Irlanda e Portogallo, in una situazione simile, il matrimonio non è ammesso e in altri nove Stati (Bulgaria, Cipro, Lituania, Malta, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovenia, Ungheria) non esiste una legislazione in merito. Inoltre, allo stato attuale, soltanto in Olanda e in Lituania le persone trans possono rimanere sposate dopo aver cambiato sesso. In tutti gli altri Stati il divorzio è inevitabile, prima o dopo il cambiamento, quindi forzato. Si crea, così, una situazione che viola gli articoli 7 ("Rispetto della vita privata e della vita familiare") e 9 ("Diritto di sposarsi e di costituire una famiglia") della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (Castagnoli, 2010).

In questo contesto, i risultati empirici dimostrano che il livello percepito di discriminazione dalle persone trans è allarmante, specialmente per quanto riguarda il lavoro, l'ambito in cui sono stati riportati più casi di discriminazione (FRA, 2014). Infatti, una ricerca del 2013 condotta dall'Agenzia dell'Unione Europea per i Diritti Umani, analizzando le esperienze di 6.597 trans in materia di eguaglianza, discriminazione e violenza, riporta che "over one in three respondents felt discriminated against because of being trans when looking for a job (37%), and a quarter (27%) reported discrimination at work" (FRA, 2014, p. 21). Altri ambiti in cui sono stati rilevati casi di discriminazione sono l'educazione (25% dei rispondenti), l'accesso ai servizi sanitari (22%) e sociali (19%). In particolare, alcuni

gruppi sono più vulnerabili di altri, ovvero i giovani, chi non ha un lavoro retribuito e chi possiede un reddito basso (FRA, 2014, p. 98). L'indagine considera anche l'importanza della presenza di azioni, misure positive e politiche anti-discriminazione sulla vita delle persone transessuali:

“Where action plans, positive measures and equality policies combating discrimination are well developed and implemented, trans people are more open about their gender identity in the private, professional or other spheres. This finding underpins the long-lasting argument that legal frameworks and policy instruments do count. They can have a positive impact on people’s lives, as they contribute to protecting and promoting fundamental rights and to advancing social norms and beliefs.” (FRA, 2014, p. 9)

In questa prospettiva, è fondamentale che gli Stati membri continuino ad adoperarsi nella tutela dei diritti delle persone transessuali e transgender e a informare l'intera popolazione circa l'adozione di nuove politiche. In particolare, ulteriori sforzi sono richiesti all'Italia, che, secondo l'indice *Rainbow Europe* costruito dall'ILGA, nel 2015 ha ricoperto la 34° posizione su 49 Paesi europei e caucasici (includendo anche Armenia, Azerbaijan, Georgia, Turchia e Russia), ottenendo un punteggio solo del 22%. L'indice viene calcolato considerando le performance di ogni Stato rispetto a temi precisi (uguaglianza e non discriminazione, famiglia, crimine d'odio, riconoscimento del genere e integrità psicofisica, libertà di associazione ed espressione) e ogni anno viene specificato quanti punti percentuali ogni Stato ha acquisito o perso con il tempo. Nel caso dell'Italia, rispetto al 2014, sono stati persi 3 punti percentuali (Country ranking, ILGA-Europe, 2015).

### **2.3.2. La legislazione italiana**

Nell'ordinamento italiano, la gestione legale delle problematiche relative alle esperienze di persone transessuali e transgender è definita solo in parte dalla legislazione, poiché prevale largamente la prassi (Lorenzetti, 2013). Innanzitutto, a tutela più ampia e generica della popolazione LGBT può essere richiamata la Costituzione, con riferimento all'art. 2 (diritti

inviolabili e formazioni sociali), all'art. 3 (eguaglianza sia formale che sostanziale), all'art. 32 (tutela della salute) e all'art. 117 (rispetto degli obblighi internazionali e comunitari) (Sangalli, 2014). Inoltre, rispetto agli altri Stati europei, l'Italia ha riconosciuto da anni l'identità di genere come aspetto della personalità da tutelare per il benessere psico-fisico dell'individuo, a seguito di una forte affermazione del diritto alla salute (art. 32, Cost.). Il 14 aprile 1982, infatti, venne approvata la legge 164, che regolamentò per la prima volta il processo della attribuzione di sesso, dando così la possibilità alle persone transessuali di adeguare il proprio sesso anatomico e anagrafico al genere percepito. La giurisprudenza derivante da questa legge prevede che una persona che intende cambiare il proprio sesso anagrafico debba, innanzitutto, presentare un'istanza in tribunale per richiedere l'autorizzazione all'intervento chirurgico. Deve poi rivolgersi al supporto di uno psichiatra o di uno psicologo che accerti la presenza della disforia di genere e, in seguito, cominciare una terapia ormonale. Soltanto a questo punto la persona è autorizzata ad accedere al trattamento chirurgico di riassegnazione del sesso (RCS), a cui seguirà l'adeguamento del sesso anagrafico e del nome, una volta accertato l'effettivo cambiamento in tribunale (Marsciagano e La Torre, 2012).

I singoli passi di questo percorso, tuttavia, non sono presentati nel dettaglio dalla legge e proprio l'assenza di una chiara regolamentazione porta a una difficoltà della tutela delle persone in transizione. Questo deriva dal fatto che la legge è stata fortemente influenzata dall'esigenza di regolamentare i numerosi casi di persone transessuali che andavano all'estero per operarsi e dalla medicalizzazione del transessualismo imperante negli anni Ottanta. Con quest'ultima affermazione, in particolare, si fa riferimento alla tendenza a inquadrare la condizione transessuale e transgender come una malattia di natura psichiatrica, derivante soprattutto dall'inserimento della disforia di genere all'interno dei Manuali diagnostici e statistici dei disturbi mentali che si sono susseguiti nel tempo

(Ruspini, 2014). In conformità a questo approccio, dal testo normativo emerge che la persona transessuale viene considerata “affetta da una patologia di origine mentale di cui manifesta alcuni tipici sintomi” e che per questo motivo viene “curata attraverso un intervento chirurgico, agendo dunque sul corpo e non sulla psiche” (Lorenzetti, 2013, p. 46). In questo modo la legge esclude da qualsiasi regolamentazione il trattamento di persone che non vogliono portare a termine la transizione con l’operazione chirurgica.

Questo è solo un esempio dei vuoti normativi creatisi. Recentemente si è aperto un dibattito sulla necessità di sottoporsi all’operazione, poiché la legge n. 164/1982 risulta aperta a diverse interpretazioni da parte dei giudici. Infatti, “Di recente, alcune sentenze hanno interpretato in modo estensivo la norma, considerando sufficiente per il cambio del nome e dell’identificativo di genere la sola fase demolitiva dell’intervento” (UNAR, 2013, p. 26). Ovvero, per poter cambiare i documenti anagrafici non sarebbe necessario sottoporsi all’intervento chirurgico per la modifica dei caratteri sessuali primari. Proprio in questa direzione si rivolge una recente sentenza della prima sezione della Corte di Cassazione (sentenza n. 15138/2015). I giudici hanno affermato per la prima volta che la rettificazione degli organi riproduttivi non è obbligatoria per ottenere l’adeguamento dei documenti anagrafici, sancendo così un maggior peso della componente psicologica della singola persona coinvolta (Rete Lenford, 2015). Infatti, secondo la Corte:

“L’interesse pubblico alla definizione certa dei generi, anche considerando le implicazioni che ne possono conseguire in ordine alle relazioni familiari e filiali, non richiede il sacrificio del diritto alla conservazione della propria integrità psico fisica sotto lo specifico profilo dell’obbligo dell’intervento chirurgico inteso come segmento non eludibile dell’avvicinamento del soma alla psiche. L’acquisizione di una nuova identità di genere può essere il frutto di un processo individuale che non ne postula la necessità, purché la serietà ed univocità del percorso scelto e la compiutezza dell’approdo finale sia accertata, ove necessario, mediante rigorosi accertamenti tecnici in sede giudiziale.”

La sentenza si inserisce, così, in un ampio dibattito che chiede una rivisitazione della legge n. 164/82, per quanto innovativa ai tempi in cui fu approvata, oggi considerata superata. Per quanto riguarda, infine, gli altri aspetti legati fortemente alla vita quotidiana delle persone che intraprendono il percorso di rettificazione del sesso, la prassi italiana risulta simile a quella di gran parte degli Stati europei. Infatti, una volta terminato il percorso di transizione, l'ordinamento italiano "consente di contrarre un vincolo coniugale con una persona del sesso opposto a quello di elezione, mentre impone uno scioglimento del matrimonio se precedente alla modifica del sesso" (Lorenzetti, 2013, p. 170). Il mancato riconoscimento del matrimonio nel caso di una relazione tra due persone dello stesso sesso, prima di una transizione, è legato al dibattito politico e legale ancora in corso sul riconoscimento di questi legami dal punto di vista giuridico e alla predominanza del "paradigma eterosessuale del matrimonio" (Pezzini, 2015, p. 212). La normativa così intesa pone comunque delle controversie nel caso in cui la coppia formatasi dopo la rettificazione di uno dei coniugi non voglia richiedere il divorzio.

#### **2.4. Dal quadro giuridico alla prassi**

Diversi studi sulle condizioni di vita delle persone transessuali e transgender hanno rivelato che il periodo di rettificazione, detto anche comunemente transizione o transito, è caratterizzato da diverse forme di stress, dovuto a motivi economici e sociali (Castagnoli, 2010). Questo percorso è composto da una serie di azioni che sono solo in parte normate dalla legge n. 164/82, ma che si rifanno per lo più a strumenti di *soft law* (ovvero a norme non vincolanti) e a linee guida proposte da diversi attori competenti che supportano le persone trans (Lorenzetti, 2013). Ad esempio, un riferimento sono gli standard di cura utilizzati dall'Osservatorio Nazionale Identità di Genere – ONIG, un'associazione che include al suo interno "tutte le realtà interessate ai temi del transgenderismo e del



transessualismo”<sup>4</sup>. Questi standard, a loro volta, si ispirano a quelli adottati dal World Professional Association Transgender Health – WPATH.

Il percorso stabilito dall’ONIG prevede, innanzitutto, “un’approfondita analisi della domanda e valutazione della personalità e dell’ambiente socio-relazionale” (ONIG, 1998, p. 3) della singola persona per valutare l’eleggibilità della stessa al trattamento. L’iter di adeguamento continua e la persona viene informata sulle procedure e terapie a cui verrà sottoposta, sui relativi rischi e irreversibilità. Inizia, poi, un percorso psicologico personalizzato, della durata minima di sei mesi, che ha il compito di sostenere la persona durante tutto il percorso di cambiamento. Con il consenso degli esperti coinvolti, segue la terapia ormonale e, in parallelo, il cosiddetto *real life test*, ovvero l’esperienza di vita “nel ruolo del genere vissuto come più vicino al rispetto al proprio interno sentire” (ONIG, 1998, p. 4). Al termine di questa fase, se la persona è decisa ad intraprendere la riattribuzione chirurgica del sesso, deve fare una richiesta al tribunale portando con sé i documenti firmati dai vari operatori che l’hanno seguita. Il percorso di transizione così descritto può durare anni o, addirittura, può essere permanente per chi non vuole sottoporsi alla riattribuzione chirurgica (Castagnoli, 2010) e può assumere varie sfumature in base alla storia di vita personale di ogni persona che lo intraprende. In particolare, nel lasso di tempo della transizione, emergono difficoltà ad accedere nei contesti caratterizzati da segregazione di genere (come ospedali, palestre, carceri) e in quelli in cui è necessario mostrare il documento di identità (dagli sportelli sanitari agli imbarchi in aeroporto). Ciò è dovuto alla “dissonanza fra l’apparenza e l’identità anagrafica e dunque una non corrispondenza fra il genere della persona, quale appare agli altri, e il sesso (e il nome) che risultano sui documenti di identità” (Sangalli, 2014, p. 75). Il cambiamento, inoltre,

---

<sup>4</sup> <http://www.onig.it/>, ultima visualizzazione il 10/11/2015.

comporta delle ripercussioni anche in diversi ambiti della vita quotidiana delle persone trans, primi fra tutti la famiglia e il lavoro.

#### **2.4.1. *Le tutele in ambito lavorativo***

Per quanto riguarda l'ambito lavorativo, non vi sono riferimenti a tutele specifiche nei confronti delle persone transessuali e transgender, né nella legge n. 164/82, né nel D.Lgs. 216/2003 che ha recepito la Direttiva Europea sulla parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro (Sangalli, 2014). Nell'ordinamento sono unicamente previste delle tutele generali applicabili a tutti i lavoratori e le lavoratrici, tra cui anche le persone LGBT, come previsto dallo Statuto dei Lavoratori (legge n. 300/1970) agli art. 8 (divieto di indagini da parte del datore di lavoro su aspetti personali del lavoratore non rilevanti per la valutazione della sua prestazione) e l'art. 15 (divieto di atti discriminatori in base al sesso e all'orientamento sessuale) (Giarratano e La Torre, 2014). Fanno eccezione unicamente la normativa che ha modificato le misure per garantire le pari opportunità e il benessere lavorativo e quella relativa alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, che, tuttavia, si riferiscono all'identità di genere. In questo modo, pur avendo introdotto un elemento innovativo nell'ordinamento italiano, le due norme non fanno rimando alla condizione transessuale e transgender, ma unicamente al binario culturale uomo – donna (Lorenzetti, 2013).

In un contesto normativo ampiamente frammentato, risultano degne di nota alcune normative regionali rivelatesi più dinamiche rispetto alle leggi statali e più attente al contrasto alle discriminazioni a causa dell'identità di genere. È proprio a livello locale, più vicino alle persone, che possono essere implementate delle azioni di tutela e di informazione che incidano maggiormente nella lotta alle discriminazioni e che migliorino le condizioni di vita quotidiana delle persone trans (Sangalli, 2014; Coll-

Planas, 2011). Ad oggi, tuttavia, sono poche le Regioni che si sono mosse in questa direzione: tra di esse vi sono la Toscana, la Liguria e le Marche. Gli ambiti di azione sono quelli propriamente di competenza regionale, ovvero “l’istruzione, la formazione professionale, le politiche del lavoro e l’integrazione sociale” (Lorenzetti, 2013, p. 144). Queste innovazioni derivano dal maggior potere conferito alle Regioni in determinati ambiti in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione e dalla spinta alla *governance* locale sostenuta dalle politiche europee. Tutto ciò si inserisce anche nella Strategia dell’UNAR che prevede il coinvolgimento di vari attori a tutti i livelli, in particolare delle Regioni, per la realizzazione di azioni specifiche “per le persone transessuali e transgender [...] sul tema dell’orientamento, della formazione e dell’inserimento lavorativo” (UNAR, 2013, p. 29).

Nonostante gli apporti innovativi di queste leggi regionali, resta comunque il rischio che le normative non vengano poi implementate e che gli strumenti utilizzati non vengano mantenuti nel tempo. Inoltre, in mancanza di espliciti divieti di discriminazioni, né tutele o sanzioni a livello nazionale, la situazione lavorativa delle persone trans diventa ancora più problematica se si considerano i frequenti casi di discriminazione sul lavoro e le difficoltà legate al riconoscimento dei contributi pensionistici in seguito al cambio dei documenti anagrafici (Lorenzetti, 2013). A questo punto, però, occorre sottolineare un paradosso che emerge nell’ordinamento italiano. Infatti,

“[...] sebbene la concreta applicazione della normativa vigente e la prassi prevalente sul territorio nazionale siano chiaramente lesive dei diritti e della dignità delle persone trans, a livello puramente teorico queste godono attualmente di una tutela legislativa più ampia di quella riservata alle persone omosessuali e bisessuali, in quanto la tutela della discriminazione di genere è molto più forte delle altre [...]” (D’Ippoliti e Schuster, 2011b, p. 61)

Questa anomalia si riscontra non solo in ambito lavorativo ma anche familiare, poiché le persone trans eterosessuali, rispetto alle persone LGB, godono dei diritti legati al rapporto matrimoniale. Ciò deriva da un paradosso creato dall'affermazione del “paradigma eterosessuale del matrimonio” (Pezzini, 2015, p. 212) nell'ordinamento italiano. Questo paradigma, difendendo la natura eterosessuale del matrimonio, ha portato all'inattesa conseguenza di creare un diritto per le persone transessuali e transgender, autorizzate a sposare una persona del sesso di origine, una volta concluso il percorso di transizione. In questo caso particolare, infatti, il matrimonio “mantiene la sua radice entro il paradigma” (Pezzini, 2015, p. 215), mentre quello tra coppie omosessuali e lesbiche, o tra una persona che abbia cambiato sesso e il/la coniuge del matrimonio precedente, lo mette fortemente in discussione e per questo motivo fatica a essere riconosciuto a livello legale (Bonini Baraldi, 2010). In questo modo si sviluppa una situazione in cui i cittadini italiani sono maggiormente tutelati in determinati casi di discriminazione (per identità di genere, razza o origine etnica) e meno in altri (per orientamento sessuale e religione), creando così una forte contrapposizione che necessita di essere ricomposta (D'Ippoliti e Schuster, 2011b).

#### ***2.4.2. La legge di Riconversione Chirurgica del Sesso e le nuove proposte di modifica***

Come anticipato in precedenza, recentemente il dibattito relativo alla legge 164/1982 si è animato con l'emergere di nuove richieste di aggiornamento della legge stessa. Infatti, “l'analisi del quadro normativo e giurisprudenziale che consente il percorso di modifica del sesso anatomico e anagrafico ha mostrato una serie di vuoti e lacune” (Lorenzetti, 2013, p. 193) e proprio il carattere indefinito di questo contesto di riferimento pone dei seri dubbi sull'effettivo godimento dei diritti fondamentali da parte delle persone transessuali e transgender. Un ruolo rilevante nel dibattito è assunto dalla distinzione tra ciò che viene considerato, nel senso comune e nella giurisprudenza, normale e ciò che invece diverge

dalla normalità. Infatti, “l’allineamento fra sesso e genere fatto proprio dal quadro giurisprudenziale e normativo europeo, come da quello interno, pare rafforzare il dualismo che divide la società fra maschile e femminile” (Lorenzetti, 2013, p. 201). Nello specifico, la legge disciplina il caso delle persone transessuali che decidono di intraprendere fino in fondo il percorso di cambiamento, passando da un polo del binario all’altro, ignorando così tutte le persone transgender “che si pensano in movimento tra i generi e che non si riconoscono all’interno di una realtà sessuale binaria” (Damenò, 2012, p. 22). Da questo punto di vista, le persone trans, in quanto percepite come devianti dall’eteronormatività e dal binario di genere, pongono dei quesiti problematici su come debba essere gestita la loro condizione dal punto di vista giuridico, mostrando una grande lacuna della legislazione statale:

“La divisione fra “normalità” e “a-normalità” sembra, infatti, limitarsi ad assumere ciò che è prevalente a livello statistico quale criterio-guida nella definizione di parametri normativi, sulla cui base viene riconosciuto o negato l’accesso a un istituto, nonché a tutele e garanzie. Ma resta fermo che le “minoranze” (sessuali, nel caso specifico, delle persone transessuali) dovrebbero essere tutelate proprio perché non rientrano in quello che viene indicato come modello standard, statisticamente prevalente.” (Lorenzetti, 2013, p. 197)

L’ordinamento italiano, quindi, si mostra ancora incapace di valicare il binarismo di genere e di promuovere una visione ampia del termine “sesso” che comprenda anche le diverse sfumature del concetto di “identità di genere”, al di fuori della dicotomia stretta maschile - femminile come elementi mutualmente esclusivi e complementari.

Per risolvere alcune delle problematiche legate alla giurisprudenza, nel 2013 è stata depositata alla Camera una proposta di legge di modifica alla legge n. 164/82, dal titolo “Norme in materia di modificazione dell’attribuzione di sesso”. Tale proposta riconosce che, a partire dal 1982, ci sono state delle evoluzioni sia in ambito medico che sociale e giuridico e per questo motivo propone di semplificare “il procedimento di riattribuzione di

Sesso e di cambio di nome, per assicurare in ogni caso la dignità della persona e la sua libertà di autodeterminarsi, senza la coercizione di doversi sottoporre a invasivi interventi medico-chirurgici” (Ddl. n. 392, Senato della Repubblica). Viene, infatti, riconosciuto il fatto che l’intervento chirurgico possa essere vissuto come un “trattamento obbligatorio”, che porta a una sterilizzazione forzata, da coloro che non lo ritengano necessario per il proprio benessere psico-fisico. L’operazione chirurgica diviene, così, un’opzione a cui una persona può fare ricorso quando lo reputi indispensabile per raggiungere il ruolo di genere desiderato (art. 3). In questo modo, “la persona umana, con i propri desideri e obiettivi, sarebbe ricollocata al centro della questione, senza alcuna imposizione di scelte eterodeterminate da soggetti terzi” (Lorenzetti, 2013, p. 210).

La proposta, inoltre, ridefinisce il procedimento di modifica del sesso: l’istanza deve essere presentata al prefetto, evitando, così, di doversi rivolgere due volte al tribunale e snellendo notevolmente i lavori della pubblica amministrazione (art. 4 e 5). Viene anche confermato che la riattribuzione del sesso non determina lo scioglimento del matrimonio (art. 8). Nel complesso, si tratterebbe di un notevole progresso nella tutela della condizione delle persone transessuali e nella comprensione della questione, sulla spinta dei mutamenti internazionali (vedi la pronuncia della Corte Europea dei Diritti Umani *Goodwin c/ Regno Unito* nella quale viene sancito che “il riconoscimento giuridico dell’identità di genere non deve necessariamente dipendere dall’intervento chirurgico di riattribuzione dei genitali”). Allo stato attuale, la proposta di legge è al vaglio della 2ª Commissione permanente dal 5 febbraio 2014, ancora in attesa dell’esame (Senato della Repubblica, 2015).

In questo ambito si inserisce anche la “Proposta di legge per il contrasto all’omofobia e alla transfobia” (atto Camera n. 245), presentata alla Camera dei deputati nel marzo 2013. Negli intenti originari, la proposta avrebbe dovuto estendere alla discriminazione sulla base dell’identità sessuale e dell’identità di genere i reati puniti dalla legge n. 654/75 (legge

“Reale”), modificata poi dalla legge Mancino (n. 205/93). Secondo le parole di uno dei parlamentari proponenti, on. Ivan Scalfarotto, si voleva così, “equiparare l’odio basato sull’orientamento sessuale, l’identità di genere o il ruolo di genere della vittima a quello, già riconosciuto e punito nel nostro ordinamento, basato su motivi razziali, etnici, nazionali o religiosi”<sup>5</sup>. L’iter della proposta, però, è stato travagliato e ha portato a delle modifiche al testo iniziale: nel luglio 2013 è stato adottato dalla Commissione Giustizia della Camera un testo unificato come testo base per le discussioni successive, che resta tuttora in esame della Commissione permanente in Senato (atto Senato n. 1052). La nuova proposta ha suscitato diverse reazioni non solo tra gli schieramenti politici, ma anche nell’opinione pubblica. Tra di esse, Avvocatura per i Diritti LGBT – Rete Lenford ha emanato una nota in cui sostiene che le modifiche apportate aprono dei nodi problematici. Ad esempio, con la ridefinizione nel nuovo testo base delle parole “orientamento sessuale” e “identità di genere” (art. 1) vengono tralasciate le persone transgender, “perché viene richiesta in ogni caso l’autopercezione come uomo o come donna”<sup>6</sup>. Il percorso di approvazione della “Proposta di legge per il contrasto all’omofobia e alla trans-fobia” risulta ancora lungo e difficoltoso e ciò non fa altro che marcare ulteriormente la mancanza di strumenti di tutela per le persone LGBT in Italia.

In conclusione, si richiede una riforma della normativa nazionale per adeguarla ai cambiamenti avvenuti col tempo, che affermi l’importanza del principio personalista della Costituzione per il quale compito del legislatore è realizzare il “libero sviluppo della persona umana” (Lorenzetti, 2013, p. 231). Per raggiungere questo obiettivo, è necessario promuovere un mutamento culturale che porti alla diffusione del concetto di “genere” inteso come un insieme di diverse identità che non combaciano più solo con un polo o l’altro, ma che possono assumere diverse sfumature. È anche necessario che la

---

<sup>5</sup> <http://www.eventiretellenford.it/>, ultima visualizzazione il 15/11/2015.

<sup>6</sup> <http://www.retellenford.it/>, ultima visualizzazione il 15/11/2015.

giurisprudenza rifletta su quanto sia importante far rispettare le regole fissate finora oppure se consentire un'applicazione più malleabile (Lorenzetti, 2013). Nella prassi, ciò consisterebbe nel decidere se far prevalere una logica della certezza del diritto, che fa coincidere il corpo di una persona alla sua identità sociale, o se adattare le normative vigenti alle particolari storie di vita delle persone trans, in nome della tutela dell'art. 2 della Costituzione.



### **3. La ricerca: domanda di ricerca, metodologia e tecniche**

Dopo aver delineato la cornice teorica di riferimento, nonché il particolare contesto lavorativo e giuridico italiano, verrà ora presentata in dettaglio la ricerca. Essa, come già chiarito, si pone come studio esplorativo delle pratiche di genere adottate da persone transessuali e transgender sul posto di lavoro e degli interventi eventualmente promossi dai datori di lavoro per gestire il delicato momento della transizione. Più in generale, essa vuole offrire anche un'analisi del benessere e dei diritti delle persone trans al lavoro, in momenti diversi del loro percorso. La ricerca è stata sviluppata con l'intento di esplorare la negoziazione quotidiana del genere in ambito lavorativo prima, durante e dopo il processo di transizione, con la consapevolezza che questa esperienza si intreccia intimamente con vari aspetti della vita di una persona. Si tratta di un singolare punto d'osservazione, scarsamente esplorato negli studi organizzativi e di genere (come richiamato in precedenza<sup>7</sup>), ma cruciale per la comprensione delle pratiche di genere sul lavoro e delle culture di genere vigenti in diverse organizzazioni lavorative. Particolare attenzione è stata rivolta non solo agli atteggiamenti, comportamenti e riflessioni del singolo individuo nel suo percorso di cambiamento, ma anche alle interazioni con altri soggetti, come familiari, colleghi/e e datori di lavoro. L'analisi si è soffermata in dettaglio sulle esperienze lavorative, per comprendere in che modo la transizione possa influenzare diversi momenti professionali (dalla ricerca di un lavoro, ai colloqui di selezione, alle progressioni di carriera). Infine, ci si è concentrati sulle azioni e pratiche intraprese dai diversi datori di lavoro (piccole o grandi aziende in svariati settori lavorativi) per gestire la transizione.

Nel dettaglio, la ricerca ha perseguito tre obiettivi specifici. Il primo è stato quello di analizzare quali tipi di pratiche di genere fossero state adottate da persone transessuali e transgender sul proprio luogo di lavoro, durante e una volta compiuta la transizione.

---

<sup>7</sup> Schilt e Connell, 2007; Schilt e Wiswall, 2008; Budge *et al.*, 2010; Connell, 2010; Schilt, 2010; Collins *et al.*, 2015.

Partendo dal presupposto che una persona transessuale si trova nella particolare condizione di dover fare proprie tutte quelle pratiche che caratterizzano il genere di elezione e che non ha potuto imparare durante la socializzazione primaria e secondaria, l'intento è di verificare come le persone trans riescano a negoziare questa mancanza e a fare genere durante e dopo la transizione. In questa prospettiva, si è voluto anche ricercare l'esistenza dell'*outsider-within perspective* (Schilt, 2010), ovvero quel particolare punto di vista proprio di persone che prima erano estranee a un gruppo e poi sono state incluse nel gruppo stesso, dopo aver raggiunto i necessari requisiti di appartenenza (si veda il cap. 1, par. 1.1 e 1.2.1). L'intento era di comprendere se l'adozione di questo punto di osservazione avesse permesso di individuare le più forti ineguaglianze di genere vigenti sul posto di lavoro. Il secondo obiettivo era trovare evidenza empirica a sostegno del concetto *doing transgender* (Connel, 2010), inteso come l'insieme delle pratiche ed esperienze precipue che le persone transessuali sperimentano nella loro vita quotidiana e sul lavoro. Infine, il terzo obiettivo era quello di analizzare come un tale elemento di diversità legato al genere fosse gestito sul posto di lavoro, dai/lle lavoratori/trici, dai/lle colleghi/e e superiori, ma in particolare dalle Risorse Umane e dai datori di lavoro. Nello specifico, si voleva riscontrare l'esistenza di direttive aziendali e soluzioni pratiche mirate a gestire questa dimensione di diversità.

Per indagare le esperienze lavorative di tale segmento di lavoratori/trici, si è scelto di ricorrere all'approccio qualitativo, poiché esso risulta essere la prospettiva più adatta per analizzare in modo ravvicinato il proprio oggetto di studio, ponendo una singolare sensibilità e adattabilità al contesto di riferimento (*context sensitive*) (Cardano, 2011). Un approccio di questo tipo consente di apportare delle variazioni nel corso della ricerca sia ai criteri di campionamento, sia alle tecniche di raccolta dati, in base, appunto, al contesto trovato. Inoltre, tale scelta è strettamente legata alle caratteristiche della popolazione di

interesse. Per poter relazionarsi con un campione così difficilmente rintracciabile (per la sua scarsa visibilità all'interno della popolazione generale) si è scelto di adottare una tecnica di raccolta dei dati che permettesse di esplorare dei temi sensibili con maggiore attenzione e profondità, soprattutto rispetto a uno strumento più rigido, come il questionario. Verranno ora presentati nel dettaglio il campionamento, i metodi e le tecniche di raccolta e di analisi dei dati.

### **3.1 Il campione di intervistati/e**

Innanzitutto, occorre presentare il modo in cui è stato definito e trovato il campione, ovvero l'insieme di persone le cui caratteristiche riflettono gli obiettivi della domanda di ricerca. Per delimitare la scelta del campione, si è fatto riferimento al campionamento teorico (*theoretical sampling*), ovvero a un procedimento per cui vengono definite delle dimensioni teoriche rilevanti che poi sono operativizzate in specifici criteri di selezione (Cardano, 2003). Dalla domanda di ricerca, sono stati così individuate tre dimensioni rilevanti: l'identità di genere, il percorso della transizione di genere e lo status occupazionale. Da qui sono state definite le caratteristiche distintive delle persone campionate. Innanzitutto, il fatto di definirsi transessuale o transgender. In particolare, si è deciso di raggiungere un equilibrio di genere all'interno del campione e quindi di includere 5 intervistate MtF e cinque intervistati FtM. Un'altra caratteristica importante era l'aver intrapreso la transizione (nelle sue diverse fasi) o essere all'inizio del percorso di cambiamento. Infine, l'ultimo requisito era, l'esperienza lavorativa, ovvero il fatto di aver intrapreso la transizione durante il percorso lavorativo, sia che fosse stato durante la ricerca di un'occupazione, sia sul posto di lavoro. Non è stata imposta alcuna limitazione relativa al settore o all'inquadramento lavorativo, poiché si è preferito cogliere un variegato insieme di professionalità, anche in considerazione della difficoltà di reperimento di persone da intervistare. In questo modo, inoltre, è stato possibile analizzare e confrontare

diverse realtà organizzative (piccole imprese da un lato, grandi aziende e multinazionali dall'altro).

Considerata la difficoltà nel contattare persone transessuali e/o transgender e, soprattutto, persone trans occupate, nella prassi concreta si è deciso di ricorrere al campionamento a valanga. Questa è una strategia particolarmente utile nello studio di gruppi sociali la cui identità è poco visibile o che sono poco numerosi, come nel caso delle persone trans (D'Ippoliti e Schuster, 2011b). Tale strategia viene definita "a valanga" perché consente di individuare i soggetti in modo esponenziale, a partire da un contatto iniziale. In questo modo, ogni persona contattata diventa un possibile informatore che indirizza il/la ricercatore/trice verso altri individui che hanno le stesse caratteristiche (Cardano, 2003). Per la ricerca, sono stati individuati dei contatti iniziali, tramite l'aiuto di conoscenze e responsabili di sportelli LGBT, che hanno poi portato ad un novero di persone adatte ad essere incluse nel campione in tre diverse città.

A partire da questi contatti, sono state raggiunte una dozzina di persone, di cui solo dieci sono state poi incluse nel campione. Inoltre, nel corso del campionamento, si è deciso di includere alcuni soggetti che avevano una storia lavorativa leggermente diversa rispetto alla maggior parte del campione. Nel dettaglio, è stata inclusa una persona che al momento era disoccupata e un'altra che non aveva un lavoro stabile (lavorando senza contratto). Questa modifica è stata motivata dall'esigenza di comprendere appieno le esperienze lavorative di persone transessuali e transgender, spesso caratterizzate da periodi di instabilità e precariato, come è stato rivelato dagli altri membri del campione.

Nel complesso, il campione risulta costituito da dieci persone, di cui cinque si definiscono MtF e altre cinque FtM (la cui età varia dai 30 ai 52 anni.) Tutte hanno scelto di intraprendere la transizione e al momento del contatto si trovavano in diversi stadi del cambiamento: una persona aveva appena iniziato il percorso; due avevano cominciato la

terapia ormonale e deciso di operarsi nel futuro prossimo; le rimanenti avevano completato la transizione scegliendo diverse operazioni per ottenere la riassegnazione del sesso. Tutte queste ultime, comunque, sono state sottoposte a un'operazione chirurgica per asportare l'apparato riproduttivo del sesso di nascita, pur avendo diverse opinioni sulla necessità dell'intervento (come verrà ampiamente descritto nel capitolo successivo, par. 4.2.1.). La maggior parte ha intrapreso la transizione entro i 35 anni, mentre tre persone sono state operate dopo i 40 anni. Un altro aspetto rilevante legato alla transizione era il possesso di documenti riportanti il sesso e il nome d'elezione. Solo quattro persone avevano i nuovi documenti al momento del contatto, tutte le altre erano in attesa della sentenza del tribunale. Per garantire l'anonimato delle persone coinvolte, i loro nomi sono stati sostituiti da pseudonimi.

Per quanto riguarda altre caratteristiche rilevanti, tre persone lavorano in multinazionali e una in una grande azienda, mentre le restanti sono occupate in piccole o medie strutture (tra cui anche una cooperativa sociale). Solo una al momento dell'intervista svolgeva un'attiva "in nero", mentre un'altra, come già detto, era disoccupata. Le professioni ricoperte sono le più svariate, in particolare impiegato/a, manager, operaio. A livello contrattuale prevalgono i contratti part-time. Tre persone hanno un contratto a tempo indeterminato e una a progetto.

Si rimanda alla tabella seguente per una sintesi delle caratteristiche del campione, il luogo di lavoro, il tipo di contratto e la professione svolta.

**Tabella 1. Principali caratteristiche del campione**

<b>Pseudonimo</b>	<b>Età</b>	<b>Occupato/a</b>	<b>Azienda/ luogo di lavoro</b>	<b>Contratto</b>	<b>Mansione</b>
<b>Francesca</b>	32	Sì	Pubblica amministrazione	Part-time e partita iva	Impiegata: analisi web, tutor; counsellor
<b>Luca</b>	47	Sì	Multinazionale	Part-time	Impiegato: rilevazione dati e quality control
<b>Chiara</b>	43	Sì	Cooperativa sociale	A progetto	Responsabile Sportello Trans e progetto su prostituzione
<b>Elisa</b>	52	Sì	Multinazionale	Indeterminato	Cost manager. In precedenza: responsabile finanziario
<b>Giulia</b>	32	Sì	Multinazionale	Indeterminato	Impiegata: gestione personale tecnico e rapporti con clienti
<b>Giacomo</b>	37	No	In precedenza: piccola azienda familiare e multinazionale	Determinato	Operaio metal- meccanico e programmatore
<b>Alessandro</b>	35	Sì	Nessuna	Nessuno	Petsitter
<b>Davide</b>	30	Sì	Esercizio commerciale di grande azienda	Indeterminato	Responsabile punto vendita
<b>Andrea</b>	30	Sì	Esercizio commerciale privato	Part-time	Barista
<b>Sara</b>	33	Sì	Asilo nido privato	Part-time	Assistente all'infanzia

### 3.2 Metodo di raccolta dei dati

Dopo aver delineato il procedimento del campionamento e le caratteristiche del campione, occorre soffermarsi sul modo in cui sono stati raccolti i dati. Tra i metodi e le tecniche di ricerca qualitativa disponibili<sup>8</sup>, è stato scelto di utilizzare l'intervista semi-strutturata, in quanto strumento in grado di "raggiungere una comprensione 'autentica' delle esperienze personali degli attori sociali" (Silverman, 2008, p. 35). Questa particolare tecnica è caratterizzata dall'uso di una traccia che raccoglie un insieme ordinato di domande ampie, rivolte alle persone intervistate. Nella pratica, in genere, la conduzione delle interviste riflette la particolarità della situazione e varia non solo in base alle reazioni dell'intervistato/a, ma anche in base all'atteggiamento del/la intervistatore/trice. Per questo motivo, l'ordine delle domande può variare da intervista a intervista, ma ciò che conta è coprire gli argomenti stabiliti dalla traccia (Cardano, 2003). Nello sviluppo della presente ricerca, l'intervista semi-strutturata si è rivelata uno strumento adatto a conoscere e approfondire le esperienze sul lavoro degli/le intervistati/e, poiché ha garantito una certa libertà sia all'intervistatrice che agli/alle intervistati/e, permettendo di coprire gli argomenti fondamentali senza precludere la possibilità di affrontare altre tematiche che il soggetto riteneva rilevanti (Cardano, 2003). Ha permesso, così, di esplorare i valori, la cultura, le norme formali e informali sottese alla vita organizzativa di cui gli/le intervistati/e facevano parte, ma anche gli atteggiamenti e i comportamenti irriflessi che traducono nella pratica le particolari credenze relative al genere.

Le interviste sono state condotte tra luglio a settembre 2015. Per ognuna, un momento fondamentale è stato quello del primo contatto con ogni intervistato/a, in cui mi presentavo come laureanda del dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento. A partire da un primo messaggio, e-mail o telefonata, in cui esponevo gli

---

<sup>8</sup> Diversi contributi si sono occupati di sistematizzare l'insieme di metodi e tecniche della ricerca qualitativa. Tra di essi, si è scelto di fare riferimento a quelli di David Silverman (2008) e Mario Cardano (2003, 2011).

obiettivi della ricerca, cercavo di guadagnare la fiducia delle varie persone mostrando loro totale rispetto per la privacy, garantendo di mantenere il loro anonimato. Nella maggior parte dei casi, le persone contattate si sono dimostrate ben disposte a collaborare e che qualcuno si interessasse alla loro esperienza personale. Soltanto in due occasioni ho riscontrato una certa ritrosia, che però è stata superata durante l'andamento dell'intervista. Tutte le interviste sono state audio registrate, passo fondamentale per la successiva analisi delle stesse (Cardano, 2003).

Inoltre, per quanto riguarda la traccia delle interviste (vedi appendice A), essa è stata realizzata individuando delle macro aree di indagine - storia personale, percorso lavorativo, pratiche di genere sul lavoro adottate dalle persone intervistate, politiche aziendali - e specificando poi le domande per ogni singola area. In generale, lo stimolo iniziale era lo stesso per tutti gli/le intervistati/e, ovvero la descrizione della propria storia pregressa, con una particolare attenzione sul percorso che ha portato alla consapevolezza della transessualità e alla decisione di intraprendere la transizione. Si passava poi alla storia lavorativa: oggetto di interesse erano sia le passate esperienze lavorative sia il modo in cui era stata condotta la ricerca del lavoro, includendo le eventuali problematiche riscontrate. Veniva anche chiesto se al momento della transizione il soggetto era occupato o meno e in che modo era stata affrontata questa decisione, sia dal/la lavoratore/trice, sia dal datore di lavoro. In seguito, l'intervista si focalizzava sull'attuale condizione lavorativa dell'intervistato/a (posizione, responsabilità, rapporti con i colleghi, clima aziendale, etc.). Dopo di ciò, si concentrava l'attenzione sulle pratiche di genere, chiedendo all'intervistato/a di riflettere se ci fossero stati dei cambiamenti negli atteggiamenti e nei comportamenti a lui/lei richiesti dalle persone con cui interagiva al lavoro e poi se si fosse reso/a conto di aver modificato lui/lei stessa il suo modo di comportarsi. Si voleva così comprendere come si fosse sviluppata l'effettiva esperienza di rinegoziazione del genere in



relazione a ogni specifico contesto di lavoro. Una maggiore attenzione era riservata alla relazione tra transizione e percorso lavorativo, includendo l'analisi dei possibili effetti del cambiamento sulla carriera lavorativa (compresa l'eventualità di aver sperimentato/stare sperimentando esperienze negative sul lavoro). Infine, l'ultimo argomento di discussione riguardava le politiche e le pratiche aziendali, con l'intento di rilevare la presenza di politiche contro le discriminazioni, politiche inclusive e pratiche di diversity management. Per terminare l'intervista cercando di coinvolgere attivamente l'intervistato/a, veniva poi chiesto se avesse dei consigli da dare rispetto a tre diversi ambiti. Innanzitutto, si invitava a riflettere su eventuali modi per migliorare il benessere dell'organizzazione in cui lavorava, non solo facendo riferimento al contesto generale, ma anche alla specifica categoria di lavoratori/trici transessuali. Un altro tema di riflessione riguardava l'inserimento e la ricerca lavorativa delle persone trans; infine, si chiedeva se l'intervistato/a avesse dei suggerimenti specifici da rivolgere alle aziende o ai datori di lavoro.

Le interviste sono state trascritte integralmente: un processo fondamentale attraverso il quale ho potuto familiarizzare con il *corpus* dei dati (Cardano, 2011). Le singole trascrizioni cercano di ricreare la complessità delle interazioni che si sviluppano durante un'intervista. In particolare, tengono conto delle modalità comunicative adottate dall'intervistatrice e dagli/dalle intervistati/e, dell'interazione tra questi attori e degli elementi di contesto che possono essere richiamati in modo esplicito o implicito durante la conversazione (Cardano, 2001). Inoltre, le interviste sono state trascritte seguendo in modo piuttosto fedele le indicazioni del metodo di notazione A.T.B.<sup>9</sup>. Questa, però, non è stata usata nella presentazione degli stralci di intervista proposti nel capitolo successivo. Ciò è

---

<sup>9</sup> Il sistema di notazione A.T.B., (analisi delle trascrizioni biografiche) è suggerito da numerosi contributi metodologici. Esso fornisce delle indicazioni su come trascrivere non solo gli aspetti linguistici (le parole delle persone intervistate), ma anche quelli paralinguistici e extralinguistici, ponendo particolare attenzione anche alla resa degli elementi di interazione tra intervistato/a e intervistatore/trice e a quelli di contesto. Per una trattazione esaustiva si rimanda a Cardano, 2011.

stato motivato dalla volontà di rendere la lettura quanto più scorrevole possibile e la comprensione, quindi, più immediata, pur rinunciando in parte al rigore metodologico.

Infine, occorre ricordare che, per garantire l'anonimato di persone e luoghi, nel successivo capitolo di analisi sono stati usati degli pseudonimi. Al fine della trattazione, dopo ogni stralcio di intervista verranno riportati, in parentesi, i nomi di fantasia, l'età e le sigle FTM (Female to Male) o MtF (Male to Female).

### **3.3 Metodi di analisi dei dati**

Passando ora a illustrare il metodo di analisi dei dati, tra i diversi approcci metodologici si è deciso di fare riferimento alla *Grounded Theory* (GT): introdotta da Barney Glaser e Anselm Strauss nel 1967, è stata definita come un approccio metodologico radicato (*grounded*) nei dati e indirizzato all'elaborazione di una teoria. Questo metodo è stato scelto per la particolare attività di scomposizione e ricomposizione che caratterizza il processo di analisi dei dati e per la sua aderenza ai dati stessi, dunque per la sua capacità di valorizzare un *corpus* di dati di tipo qualitativo.

Nella pratica, l'analisi secondo la GT prevede un'attenta frammentazione dei dati attraverso l'attività di codifica (*labelling*). Questa procedura iniziale ha comportato una lettura minuziosa del *corpus* testuale e la creazione di specifiche etichette (*label*) che descrivessero le parti più significative di testo. Tale codifica è definita aperta perché richiede al/la ricercatore/trice di restare focalizzato/a, a livello descrittivo, sui dati, ma al contempo di essere aperto/a a ogni possibile direzione interpretativa. Ciò si traduce in un'attiva e continua interazione con i dati che, attraverso l'attribuzione delle etichette, frammenta il *corpus* di testi in un insieme di episodi, eventi e processi, facendo emergere degli iniziali snodi interpretativi (Charmaz, 2006). In seguito, si è passati alla codifica focalizzata. Dopo una seconda lettura dei dati, l'analisi si stacca dal piano descrittivo e inizia a individuare i temi più importanti. Questo "salto" interpretativo avviene attraverso

la creazione di macrocategorie che racchiudono al loro interno le stesse categorie emerse durante la prima fase di codifica. In questo modo, si passa da un livello di analisi strettamente vicino ai dati (grazie alle etichette) a uno più teorico. Le macrocategorie, infatti, spingono il/la ricercatore/trice ad astrarre maggiormente le proprie riflessioni, attraverso l'individuazione di categorie più grandi e con maggior significato interpretativo che riescano a includere sotto di sé determinati codici. A questo punto, sono state individuate anche le prime associazioni tra macrocategorie, che hanno poi guidato il processo interpretativo (Charmaz, 2006).

Dopo la codifica focalizzata, la GT prevede il passaggio alla fase teorica, corrispondente al livello di analisi più astratto. È il momento in cui vengono precisate le categorie salienti all'interno dell'impianto analitico, che poi vengono messe in relazione tra loro. Da qui viene individuata una *core category* (la macrocategoria più significativa dal punto di vista teorico), attorno alla quale viene elaborata la teoria emergente, obiettivo finale della GT (Tarozzi, 2008). È a questo punto che il presente lavoro di analisi si è distanziato dai dettami della GT: una volta individuate le macrocategorie e le relazioni all'interno dell'impianto interpretativo, si è proceduto alla stesura dei capitoli di analisi e al successivo capitolo di approfondimento sulle buone prassi e politiche aziendali. Si è voluto, così, proporre una trattazione che presentasse i principali snodi problematici (in relazione alla domanda di ricerca), limitandosi ad offrire degli spunti per successivi sviluppi teorici. Non era d'altra parte negli obiettivi e nelle ambizioni di questo primo tentativo di ricerca elaborare una teoria emergente e proprio per questo motivo la Grounded Theory è stata usata soltanto in maniera parziale.

Per presentare i risultati dell'analisi, si è deciso di adottare un approccio cronologico e un progressivo allargamento dal/la lavoratore/trice al luogo di lavoro, per rivivere passo dopo passo l'esperienza graduale vissuta dalle persone intervistate. Si partirà, così, dalla

negoziiazione dell'identità di genere e quindi dalla consapevolezza di vivere una condizione di discordanza e tensione tra il corpo e la percezione del proprio genere, per passare poi alle varie fasi del percorso di cambiamento. A questo punto, il processo si dirama in due diversi sviluppi, strettamente legati ai percorsi lavorativi delle persone intervistate: la ricerca di lavoro durante la transizione e la gestione della transizione sul lavoro. Il primo momento sarà incluso al termine del capitolo 4, lasciando a quello successivo l'analisi delle esperienze di transizione all'interno delle organizzazioni lavorative. Ampia attenzione verrà riservata all'analisi delle problematiche che sono state affrontate sia durante la ricerca lavorativa che sul lavoro. Nel capitolo 5, verrà innanzitutto presentata la negoziazione del percorso di cambiamento nel momento in cui i/le intervistati/e si sono approcciati a un'organizzazione, soffermandosi sulle soluzioni adottate, nonché sulle interazioni con i/le colleghi/e e i propri responsabili. In seguito, si passerà all'analisi delle pratiche di genere, approfondendo i modi peculiari in cui gli/le intervistati/e hanno fatto e fanno genere sul lavoro. Per ultimo, verrà introdotta la chiave interpretativa della cittadinanza di genere per analizzare le diverse esperienze di transizione entro i diversi contesti. Infine, con il capitolo 6 si passerà al punto di vista delle organizzazioni stesse, in particolare dei datori di lavoro. Saranno analizzate le effettive pratiche e politiche adottate per gestire la transizione dei/lle propri/e lavoratori/trici. Ampio spazio verrà riservato anche alle riflessioni delle persone intervistate sulle potenzialità e criticità del diversity management e sui potenziali livelli di intervento. Per chiudere la trattazione, si presenterà una rassegna di politiche e buone prassi in ambito lavorativo, presentando non solo i primi e unici risultati empirici, ma anche degli esempi concreti.

#### **4. Vite in transito: dalla consapevolezza all'azione**

Le esperienze raccolte per mezzo delle interviste sono estremamente variegata, non solo per le differenti modalità con cui è stato deciso di intraprendere il cambiamento di genere, ma anche per i diversi modi con cui questo mutamento è stato inglobato nelle singole storie lavorative. Per restituire la complessità dei temi più significativi emersi da queste conversazioni, si è deciso di presentare passo dopo passo il percorso che le persone transessuali e transgender intervistate hanno seguito durante la loro esperienza nel mercato del lavoro. Ciò significa partire dalla percezione di una discrepanza tra identità di genere e corpo alla transizione, per poi arrivare alla gestione del cambiamento di genere nel mondo del lavoro, con tutte le sue implicazioni nei diversi ambiti della vita quotidiana.

Nel presente capitolo verrà approfondita la prima parte di questo percorso, ovvero la negoziazione dell'identità di genere e l'ingresso nel mercato del lavoro. Il primo importante tema di riflessione è legato alla comprensione di come viene percepita e definita l'identità di genere dalle persone intervistate e come questa consapevolezza possa poi influenzare e intrecciarsi con altri aspetti della vita quotidiana, in primo luogo le scelte lavorative. In questa prospettiva, verrà data ampia attenzione agli immaginari del futuro, ovvero a come gli/le intervistati/e hanno immaginato la loro vita sociale e lavorativa in quanto uomini e donne transessuali. Verrà poi analizzato il percorso di transizione, in tutti i suoi sviluppi: dall'incontro con lo/a psicologo/a, alla riassegnazione chirurgica del sesso e alla richiesta dei nuovi documenti anagrafici. Ampio spazio verrà riservato alle riflessioni che caratterizzano in modo continuo questo processo di cambiamento, evidenziando anche le eventuali divergenze tra le persone intervistate.

Infine, verrà introdotta l'analisi dei percorsi lavorativi presentando il primo modo con cui ci si approccia al mondo del lavoro: la ricerca di un impiego. Verrà posta attenzione alle esperienze vissute dagli/le intervistati/e, che si sono rivelate essere simili a quelle di

qualsiasi altra persona che cerca di entrare nel mercato del lavoro, pur con delle importanti differenze.

#### **4.1. Vivere la propria identità di genere: tra binarismo e fluidità**

“La mia identità di genere... mi sento un ragazzo, sono un ragazzo, nato in un corpo che non mi appartiene.” (Andrea, 30, FtM)

“Come definisco la mia identità di genere? Mi definisco come una donna. Mi definisco? Sono una donna! Non ho nessun tipo di presunzione, perché questo è il mio status da che sono nata. [...] Sono nata così e mi sono affermata col tempo, a raggiungere quello che volevo essere. E volevo essere assolutamente.” (Giulia, 32, MtF)

Come emerge dalle parole di Andrea e Giulia, fin dai primi anni di vita affiora la percezione di una discordanza tra il proprio corpo e l'identità di genere, che nel tempo è stata risolta attraverso un percorso di cambiamento fisico, così come descritto in precedenza. Otto intervistati/e su dieci si definiscono, al momento dell'intervista, alternativamente come donne o uomini. Anzi, dalle loro parole emerge che erano già donne o uomini prima di iniziare la transizione. Tutte queste persone riconoscono che, rispetto a una donna o un uomo “biologici”, sono portatrici di alcuni elementi di diversità (primo fra tutti, il fatto di avere o aver avuto gli organi riproduttivi del genere opposto al loro genere di elezione). Nonostante ciò, resta forte il collocamento all'interno di una delle due estremità del binario di genere, come emerge dalle parole di Elisa: “[*La mia identità di genere è*] solo femminile! Io sono poco transgender e molto molto binaria!” (Elisa, 52, MtF). Questo tipo di definizioni corrisponde a ciò che Schilt (2010, p. 27) denomina come “essentialist understanding of gender”, ovvero a un punto di vista che distingue chiaramente il binarismo maschio – femmina. Le persone portatrici di quest'ottica hanno vissuto il problema di essere nella “parte sbagliata” del binario e, per la maggior parte, l'operazione chirurgica è lo strumento essenziale per risolvere questo dilemma.

Un elemento di instabilità e maggior fluidità, però, viene apportato da due persone intervistate. Esse, infatti, definiscono la loro identità di genere in un modo che mette in discussione il binarismo di genere, ovvero sostenendo una concezione *queer* o fluida del proprio genere:

“Oggi come oggi, mi definisco genere fluido. Perché mi piace molto sperimentare, mi piace molto essere fluida. Cioè nel senso, non avere una definizione fissa. [...] Perché penso che, comunque, in base al mio percorso, sono una persona che si mette spesso in discussione. Come dire, [*una persona che*] si mette sempre in gioco, è sempre in evoluzione. Sono un po’ un’apprendista perenne per certi versi.” (Stefania, 43, MtF)

Tale visione fluida, in evoluzione, corrisponde a una “transformable understanding of gender” (Schilt, 2010, p. 28), ovvero a una concezione della propria identità di genere mutevole lungo il corso della vita. Essa è propria di persone che sentono di comportarsi in modo differente rispetto a ciò che è socialmente definito “appropriato” sulla base delle proprie caratteristiche biologiche. In un modo che smantella le comuni credenze sul genere attraverso “una libertà, che mi appartiene, di muovermi rispetto agli immaginari di genere” (Francesca, 32, MtF). Così facendo, la loro posizione tende a sfuggire rispetto alla categorizzazione binaria maschio – femmina. Infatti, Stefania poi chiarisce ulteriormente: “Perché comunque io sono maschio e femmina. Nel senso che io rivendico il mio essere donna transessuale, o donna transgender.” Questa differenza di definizioni riflette la labile separazione tra persone transessuali e persone transgender, come evidenziato in precedenza. Inoltre, tale diversità ha importanti implicazioni per i modi in cui viene intrapresa la transizione, in particolare influenzando il ruolo attribuito all’operazione chirurgica nel percorso di realizzazione dell’identità di genere (tema che verrà approfondito nel corso della trattazione).

Tornando alla definizione della propria identità di genere come qualcosa che si è da sempre percepito, sono soprattutto le donne MtF a ricordare che, durante l’infanzia, preferivano

usare giochi e vestiti femminili. Sara, ad esempio, afferma che, durante l'infanzia, amava giocare con le bambole e esprimere la sua femminilità attraverso gesti e parole. Con il passare del tempo, la discrepanza tra corpo e identità di genere si acuisce con l'adolescenza, periodo in cui il rapporto con il proprio corpo si fa ancora più problematico. Esso diventa il veicolo attraverso il quale si costruisce la propria identità di genere (Ruspini, 2014), come conferma Luca:

“Io mi vedevo allo specchio, immaginavo dove dovessi andare poi, cosa sarebbe stato il mio destino. Quindi, non mi immaginavo, da grande, donna. Cioè non volevo svilupparmi come donna. Volevo la barba! [...] Immagina di essere costretto a indossare un vestito che non ti piace. A doverlo portare, sentire disagio di questo vestito che non ti piace e non potertelo togliere neanche quando rientri a casa! Cioè tu non te lo puoi togliere quel vestito! Non puoi stare mai bene con te, perché hai quel vestito che è una pelle, la tua pelle! E non te la puoi togliere. Questa è la pesantezza del problema.” (Luca, 47, FtM)

Come descritto dalle parole di Luca, la sensazione prevalente era quella di essere intrappolati nel corpo sbagliato. Questa “contraddizione insopportabile” (Connell, 2011, p. 192) tra corpo e identità di genere comporta dei profondi disagi, legati all'incapacità o all'impossibilità di togliere un vestito che è stato costruito e imposto socialmente, in accordo alla classificazione sociale dei corpi in femminili e maschili. È in questo momento così delicato che, a volte, amici e parenti consigliano di andare da un medico o da uno psicologo “per farti curare da chi sa curare queste malattie, che sono malattie di testa” (Luca, 47, FtM). Comportamenti simili riflettono la diffusa convinzione per cui la transessualità sia una malattia mentale e che, in quanto tale, possa essere “risolta” mediante visite mediche e psicologiche (Lorenzetti, 2013).

Nel complesso, riconoscere il disagio derivante da una non coincidenza tra corpo biologico e identità di genere richiede grandi sforzi psicologici e anche compromessi. Quello di Elisa è solo un esempio delle difficoltà che questa contraddizione comporta, soprattutto quando diventa insopportabile continuare a sostenere le aspettative sociali legate al proprio genere,



in una realtà sociale che continua a stigmatizzare la diversità di genere. In questo caso particolare, Elisa fa riferimento alle aspettative associate all'essere uomo, padre di famiglia e lavoratore di successo. Si tratta, forse, di una delle scelte più difficili tra quelle di cui si è venuto a conoscenza:

“Dopo la nascita del secondo figlio è cominciato un punto di non ritorno per me, perché a quel punto avevo fatto tutto quello che gli altri si aspettavano verso di me: ero stata un bravo marito, un bravo compagno, un bravo partner, un bravo padre. Sul lavoro avevo avuto tutte le mie soddisfazioni. A quel punto sentivo un vuoto, una voragine dentro di me, perché questo spazio, questa mia “isola che non c'è”, ha cominciato a prendere spazio. Nel senso che avevo bisogno di fare qualcosa per me stessa, assecondare questa cosa che una decina di anni prima non avevo avuto il coraggio di fare.” (Elisa, 52, MtF)

Tutte le persone intervistate a un certo punto della loro vita hanno sentito l'esigenza di fare emergere la loro “isola che non c'è”, ovvero l'appartenenza di genere che celavano dentro di sé. Ciò ha significato prendere una decisione drastica per porre fine al proprio malessere: intraprendere la transizione.

#### **4.1.1. *Immaginare la transizione e il proprio futuro***

La consapevolezza di poter effettivamente iniziare un percorso di cambiamento è stata sviluppata in modi diversi. Su questo punto emerge un'interessante separazione all'interno del campione: gli uomini FtM, a differenza delle donne MtF, all'inizio non sapevano che fosse possibile effettuare il percorso di cambiamento. O quantomeno, non erano a conoscenza di persone che lo avessero intrapreso in precedenza, come conferma Alessandro:

“Nella mia testa, come penso in quella di molte persone, esiste solo il percorso contrario. Cioè ho sempre sentito parlare solo delle MtF. Quindi per me non esisteva questo percorso. Quando ho sentito che si poteva fare qualcosa, ho cominciato timidamente a guardare un po', cercare qualche informazione.” (Alessandro, 35, FtM)

Da questo stralcio affiora anche un altro argomento che risulterà centrale nella successiva trattazione, ovvero la maggiore visibilità delle persone MtF, intesa sia come apparenza estetica esteriore, sia come diffusione sociale di conoscenza, maggiore rispetto al percorso FtM. In effetti, la visibilità di alcune persone trans, non necessariamente MtF, si è rivelata essere uno stimolo importante per intraprendere il cambiamento. Infatti, otto intervistati hanno raccontato che un ruolo fondamentale è stato svolto da testimonianze di vario tipo: dall'intervista a un ragazzo FtM durante un programma televisivo, a un articolo di giornale, alla conoscenza diretta di persone transessuali. Entrare in contatto con storie di vita simili alla propria ha permesso, in questi casi, di superare la ritrosia o l'incertezza. Queste conoscenze hanno fornito non solo un supporto motivazionale, ma spesso anche consigli e indicazioni su come iniziare e intraprendere la transizione (ad esempio, indicando uno psicologo competente, un endocrinologo o l'ospedale migliore). In alcuni casi, hanno anche portato al superamento di uno stereotipo largamente diffuso, ovvero il legame tra prostituzione e transessualità (in particolare MtF):

“Non avevo ancora questa cognizione. La cognizione mi è venuta con il gruppo teatrale, dove avevo visto altre persone transessuali che vivevano la loro vita nella quotidianità. Per me c'era ancora un po' lo stereotipo: transessuale che si manteneva attraverso attività di prostituzione. Non avevo ancora visto nel vero la situazione. Avendole viste, mi convinsi.” (Elisa, 52, MtF)

La conoscenza di persone transessuali che non si prostituiscono è un ulteriore stimolo a intraprendere la transizione di genere, poiché aiuta a superare la paura legata alla stigmatizzazione della transessualità. Questo è solo uno dei tanti timori associati alla transizione e al proprio futuro, come riportato da alcuni/e intervistati/e:

“Erano tutti preoccupati per il discorso della transizione: per la società, lavoro e quant'altro. Tutti comunque ti dicono: “Stai attento perché può succedere questo, questo e questo. La gente non ti accetterà...” e quant'altro. Stesse preoccupazioni della famiglia, perché ovviamente non sai come può andare, il percorso è lungo, operazioni, interventi, costi, paure e quant'altro. Però no, fino adesso la mia vita è... felice! È una vita felice e tranquilla” (Davide, 30, FtM)

“Nella posizione che mi offrivano c’era di girare abbastanza per l’Europa e io gli chiesi: “Ma anche in Russia?” “Potrebbe anche esserci la necessità di andare anche in Russia.” Io lì allora gli dissi: “Sai, io sono transessuale.” “Sì, mi era stato detto.” Ma non gli dava importanza. Allora io gli dissi: “Questo però, di viaggiare in Russia, penso non sia una bella idea, fintanto che non avrò i documenti. Perché non è un posto in cui mi sento tranquilla.”” (Elisa, 52, MtF)

Come riassume Davide, le preoccupazioni maggiori riguardano l’etichettamento sociale, le ripercussioni sull’esperienza lavorativa e il lungo e difficile percorso di interventi chirurgici. Si tratta di osservazioni che vengono sollevate anche da familiari e amici, una volta venuti a conoscenza dell’intenzione di transitare. Queste persone, d’altronde, possono ricoprire un ruolo importante nel facilitare o ostacolare una scelta del genere, soprattutto se si tratta di figure abbastanza conservatrici, come nel caso di Giulia (32, MtF): “Essendo i miei meridionali, avevo un paura fottuta proprio di mio padre, di mia madre, comunque della famiglia, perché non conoscevo come potevano prenderla.” Proprio in queste situazioni emerge quanto possano essere forti le pressioni sociali volte a persuadere una persona dall’intraprendere un cambiamento simile: mostrando tutte le difficoltà, le paure e i costi legati a questa decisione, si vuole quasi convincerla a restare nella condizione che la società le ha attribuito alla nascita, all’interno del binarismo di genere.

Il secondo stralcio, invece, rivela in modo velato un altro tipo di paura legata alla transizione e, in particolare, alle sue ripercussioni sul lavoro: la preoccupazione di subire delle violenze. Infatti, Elisa, durante un colloquio per cambiare posizione all’interno dell’azienda dove lavora, solleva una questione particolare: lavorare in Russia sarebbe rischioso per lei, donna transessuale. La Russia, infatti, si posiziona al penultimo posto (48°) dell’indice *Rainbow Europe*, introdotto nel par. 2.3.1. (Country ranking, ILGA-Europe, 2015), per il carattere fortemente conservatore delle sue politiche nazionali, ancora lontane dal rispetto dei diritti LGBT (ILGA-Europe, 2015). Le parole di Elisa, quindi,

mostrano anche come la scelta di transitare possa influenzare il proprio percorso lavorativo, precludendo talvolta determinati sviluppi.

Queste grandi preoccupazioni permangono lungo l'intero percorso di transizione e richiedono tempo per essere affrontate e risolte:

“Il confrontarmi sempre di più con questa realtà che mi riguardava, in qualche modo mi ha fatto riflettere. Mi ha fatto pensare: ok, questo è quello che voglio, però ci sono dei dati reali che devo considerare! [...] Io mi sento pronta, preparata ad affrontare tutto questo? La domanda che ho posto a me stessa ha richiesto un altro bel po' di anni...” (Sara, 33, MtF )

“Si sa che comunque sono degli anni che devono passare, [...] però devi capire se vale più per te impiegare questi anni, questi due o tre anni, stando male, soffrendo fisicamente, mentalmente e tutto, per poi avere comunque la tua vita. Oppure se non valgono abbastanza. Cioè il ragionamento che ho fatto è stato: cosa sono cinque anni, se poi posso avere una vita intera? Io mi sacrifico questi anni, testa, corpo e tutto quanto, però dopo vivo!” (Davide, 30, FtM)

Dalle parole di Sara e Davide si comprende quanto la decisione della transizione possa condizionare le prospettive future delle persone trans. Il cambiamento richiede anni di difficoltà, sofferenze e riflessioni che chiunque decida di seguire questo percorso deve avere chiare. Esso comporta un capovolgimento totale della propria esistenza. La questione, quindi, come sostenuto chiaramente da Davide, è se una persona sia pronta e disposta ad affrontare tutte queste circostanze per avere, alla fine, una nuova vita.

Vediamo ora come avviene effettivamente questo percorso.

## **4.2 Il percorso di cambiamento**

“Ho conosciuto delle persone [...] che mi hanno aiutato tantissimo, ad esempio con le cose stupide. La mia ex mi ha detto: “Visto che hai questa cosa, perché non provi a metterti in gioco in maniera scherzosa, a provare a fare la drag queen, ad esempio?” Allora io ho provato, riescivo bene, quindi mi è piaciuto. Ti diverti e cominci a vedere che magari qualcosina si può fare.” (Davide, 30, FtM)

“A un certo punto [...] ho chiesto alla mia ragazza se mi tagliava i capelli e poi le ho detto: “Senti, facciamo questo esperimento: provo a parlarmi al maschile, chiedo a te se puoi parlarmi al maschile e la stessa cosa ai miei amici.” [...] Insomma, ho iniziato questo esperimento e devo

dire che [...] mi son trovato bene! [...] Quindi ho vissuto questa sorta di pre-transizione, diciamo, in cui mi presentavo al maschile.” (Alessandro, 35, FtM)

Una volta realizzata la consapevolezza della propria identità di genere, tre intervistati hanno deciso di sperimentare come sarebbe stata la loro vita in transizione, per capire se, in effetti, “qualcosina si può fare”. Si trattava per lo più di piccoli accorgimenti, come riportato dai precedenti stralci di interviste: tagliare o far crescere i capelli, oppure farsi chiamare dai propri conoscenti con un nome unisex o un nome d’elezione (proprio come ha fatto Alessandro). O ancora, come ha sperimentato Davide, esibirsi come *drag queen* o *drag king*, provando cioè a indossare pubblicamente panni femminili o maschili. Tutta una serie di espedienti per appropriarsi di alcune pratiche del genere d’elezione e testare così la propria competenza di genere, ovvero la padronanza di tutte quelle azioni, comportamenti e atteggiamenti che caratterizzano la nuova identità di genere.

In questa fase di pre-transizione (Budge *et al.*, 2010), e poi durante tutto il percorso, emerge anche l’importanza del supporto esterno: non solo di amici e parenti, ma anche e soprattutto di enti specializzati. Così, nelle conversazioni compaiono gli Sportelli delle diverse città, in particolare attraverso Stefania, responsabile di uno di essi:

“Mi venne voglia di fare volontariato perché pensai di proporre quello che era venuto a mancare a me. Cercare comunque di metterci io la faccia, operato, tempo, per dare un punto di riferimento alle persone trans che come me erano carenti di informazione.” (Stefania, 43, MtF)

“Mi sono informato su Internet e poi mi sono rivolto a un’associazione [...] Ho iniziato lì a frequentare i gruppi AMA [Auto Mutuo Aiuto] e basta, mi hanno dato qualche indirizzo di qualche psicologa e endocrinologi. E da lì sono partito.” (Giacomo, 37, FtM)

Si tratta di luoghi a cui nove persone intervistate si sono rivolte per motivi diversi: per ricevere informazioni, come riporta Stefania, o consigli sui medici più preparati, come conferma Giacomo, o per ricevere supporto in momenti di difficoltà sul lavoro. Gli esiti di

questi incontri sono stati per lo più positivi, solo un'intervistata afferma di essere stata delusa dal trattamento ricevuto allo Sportello.

Un altro importante punto di riferimento prima e durante la transizione è stato/a, per molti, lo/a psicologo/a: una figura a cui tutte le persone si sono dovute rivolgere per intraprendere il percorso di cambiamento, ma che ha ricoperto ruoli diversi nelle varie storie di vita:

“Mia madre non capiva, era a corto di strumenti. Fino a che, a 18 anni, abbiamo incontrato uno psicologo [...]. E questo psicologo disse a mia madre: “Guardi, suo figlio non è malato ma è nato così. Quindi magari ha lei bisogno di strumenti per accompagnare suo figlio e per accettare che suo figlio è nato così, non è malato.” Da lì mia madre si rassegnò, nel senso che capì un po' la situazione.” (Stefania, 43, MtF)

“Dove non ce la si fa, dove non c'è un supporto familiare, di grande affetto familiare... Non hai una compagna o non hai un compagno, non hai una famiglia... [...] io usufruisco del supporto psicologico, vado in analisi, [...] perché da soli non si fa niente. *[Serve]* un supporto che ti tiri fuori! Che sia quello spazio tuo, pulito, che ti tiri fuori dai problemi degli altri. Perché chi non ti accetta, ha lui un problema. Devi arrivare tu ad accettarti.” (Luca, 47, FtM)

Per Stefania, ad esempio, l'incontro con lo psicologo è stato un momento di grande importanza, perché ha svelato per la prima volta la medicalizzazione della transessualità (che negli anni Ottanta, quando l'intervistata aveva diciotto anni, era imperante) (Lorenzetti, 2013). È stato lui, infatti, a chiarire che Stefania non era malata, ma che era stata la società ad averla etichettata in questo modo. La prospettiva sostenuta da questo psicologo depatologizza la transessualità, ma allo stesso tempo la ritiene una condizione naturale e inevitabile, perché “si nasce così”. Inoltre, come racconta Luca, il sostegno psicologico diventa ancora più importante quando mancano altri tipi di supporto, come quello familiare o di altre persone care. Lo spazio intimo e privato dello studio di uno/a psicologo/a si trasforma in un luogo “pulito” (Luca, 47, FtM), dove poter riflettere sulla propria esperienza senza le pressioni provenienti dal resto della società. Dove poter trovare la forza e il coraggio per intraprendere il percorso di cambiamento.

I medici e gli/le psicologi/he sono, così, considerati/e le figure aventi l'autorità e la competenza necessaria per dare un nome alla discrepanza che le persone intervistate percepivano tra corpo e identità di genere e per aiutarle ad iniziare la transizione in modo consapevole. Questa autorevolezza scientifica, indispensabile in ogni percorso di cambiamento, pone tali figure in un ruolo problematico: hanno un potere tale da indirizzare (e appoggiare) le scelte di transizione, ma questa facoltà può essere esercitata in modi diversi. Infatti, è inevitabile che tra questi/e psicologi/che vi siano posizioni differenti riguardo la transessualità e che anche questo fatto possa, in qualche modo, orientare lo sviluppo dei singoli percorsi.

#### **4.2.1. *La transizione chirurgica e legale: un percorso a ostacoli***

Nella pratica, tutte le persone intervistate hanno poi seguito gli standard di cura fissati dall'Osservatorio Nazionale Identità di Genere – ONIG (illustrati nel capitolo 2). Tutte sono state sottoposte a un percorso psicologico per verificare la loro adeguatezza al trattamento. Le esperienze di transizione iniziano, però, a divergere per quanto riguarda la terapia ormonale: tre donne MtF hanno fatto ricorso a una “terapia ormonale fai-da-te” (Sara, 33, MtF). Le motivazioni alla base di questa scelta erano diverse: dalla difficoltà di accedere al trattamento ormonale al momento della transizione (ovvero, vent'anni fa), alla volontà di iniziare il cambiamento in modo molto blando, per non farsi notare e non destare sospetti. Nel complesso, comunque, un solo intervistato al momento dell'intervista ha appena iniziato la terapia ormonale, mentre tutti gli altri si sono rivolti al tribunale di competenza per avere l'autorizzazione per sottoporsi all'operazione chirurgica.

La decisione di subire un'operazione di tale portata svolge un ruolo importante nelle diverse storie di transizione, come verrà approfondito nel par. 4.2.2. D'altra parte, il trattamento chirurgico continua a essere, agli occhi della legge, l'unico modo per ottenere documenti con nuovi dati anagrafici, corrispondenti al genere d'elezione. Il periodo che

trascorre tra l'operazione e l'ottenimento dei documenti varia considerevolmente all'interno del gruppo. L'attesa, in genere, è di qualche mese, ma in alcuni casi si è prolungata per anni, trasformandosi in una "battaglia legale" (Sara, 33, MtF):

"Ho iniziato a fare un percorso psicologico, ma anche un iter burocratico! Sono andata dal giudice, ho fatto richiesta di ri-attribuzione del sesso [...] e da lì è partito tutto un percorso... [...] Insomma, è durata anni questa "battaglia legale" per ottenere, appunto, una perizia dove il giudice mi dà l'autorizzazione a poter fare questo genere di interventi." (Sara, 33, MtF)

"È più di due anni ormai che son tramite l'avvocato! Mi hanno bocciato la domanda, perché i giudici hanno detto che la legge non era chiara, che non era specificato se c'era bisogno della ricostruzione oppure no. Io comunque l'operazione di demolizione [...] l'avevo già fatta, quindi, a logica, non dovevano esserci problemi. Anche l'avvocato era sicuro! [Ma] han detto di no! Abbiamo fatto ricorso, han detto di no un'altra volta e adesso [...] lo discuteranno il mese prossimo." (Davide, 30, FtM)

Come dice Sara, insieme al percorso psicologico, bisogna intraprenderne anche uno legale, che, per il suo carattere burocratico, può essere più impegnativo e complicato del primo. In questa prospettiva, l'incontro con il giudice diventa una battaglia di opinioni per ottenere il permesso di sottoporsi alla ri-attribuzione chirurgica.

Inoltre, dalle parole di Davide, si capisce quanto possa essere travagliato e stressante l'iter legale per avere i documenti anagrafici conformi, pur dopo essersi sottoposti all'operazione chirurgica. La legge, infatti, come spiegato in precedenza (cap. 2), non è di chiara interpretazione e la sua applicazione varia da tribunale a tribunale. Per questo motivo, come è successo a Davide, può capitare di dover fare continuamente ricorso al tribunale di riferimento e, quindi, di ritardare sempre di più il riconoscimento legale del proprio status. Di fronte a un contesto legislativo così confuso, è fondamentale informarsi sugli eventuali cambiamenti normativi e sulle soluzioni innovative adottate da alcuni tribunali.

"Adesso è [...] uscita una roba della Cassazione, che si possono far cambiare i documenti anche prima di fare l'intervento definitivo. Allora magari mi appellerò a quello, prima di fare... anche



perché al lavoro adesso mi devo regolarizzare. Perché io così è vero che ho ottenuto quello [*il badge*], però sono illegale!” (Giulia, 32, MtF)

“Fortunatamente adesso qualcosa, piano piano, sta migliorando, perché adesso comunque [*ci sarebbe*] la soluzione di fare, solo con una sentenza, sia la richiesta degli interventi e il cambio dei documenti. Quindi si velocizza e passi meno tempo con i documenti difformi. Cioè comunque io... due anni son tanti!” (Giacomo, 37, FtM)

Ad esempio, Giulia e Giacomo dimostrano di essere a conoscenza della recente innovazione introdotta dalla sentenza della Cassazione (n. 15138/ 2015), presentata nel precedente cap. 2 (par. 2.4.2.). Giulia afferma, così, di voler ottenere i documenti prima dell’operazione chirurgica, facendo riferimento proprio alla sentenza. Questa decisione è legata prevalentemente alla necessità di regolarizzarsi sul luogo di lavoro, perché il fatto di non avere dei documenti conformi all’aspetto pone il/la lavoratore/trice transessuale in una condizione non sufficientemente normata, quasi “illegale”. Anche Giacomo, che ha già ottenuto i documenti conformi, riconosce l’importanza di questa nuova sentenza, perché consente di velocizzare il tempo di attesa del cambio anagrafico, riducendo così le difficoltà legate a questo periodo.

La mancanza di documenti conformi, infatti, provoca delle forti ripercussioni sulla vita delle persone transessuali, che in una tale condizione sentono di avere “la vita bloccata” (Davide, 30, FtM). Il fatto di avere ancora dei documenti non conformi all’aspetto, infatti, ostacola l’accesso a tutti quegli ambienti dove c’è una forte segregazione di genere, o dove viene richiesto un documento identificativo:

“Io vorrei andare in palestra, ma non ci sto andando perché implica un’iscrizione. [...] Perché la palestra implica che comunque devi andare negli spogliatoi, la gente magari dopo chiacchiera e non mi va. Anche perché alla fine loro mi dicono: “Tu risulti questo, quindi vai in quello spogliatoio.” No. Sono tutte quelle piccole cose che magari dai per scontato, avendo un’identità nella norma, però una volta che le vivi, ti rendi conto di quanto in realtà non siano così scontate.” (Davide, 30, FtM)

“Andavo all’ospedale, andavo proprio dalla sportellista e dicevo: “Guarda, io sono Stefania \*\* sul documento. Quando mi chiama, non mi chiami signor Stefano \*\*, se no mi alzo e le faccio un culo così! Mi chiami con il cognome!” Almeno così io non affronto l’imbarazzo. “Ah non si preoccupi!” Sempre così.” (Stefania, 43, MtF)

Davide e Stefania, ad esempio, riportano la loro particolare esperienza nell’accesso a due servizi specifici: la palestra e l’ospedale. Le difficoltà riscontrate in questi momenti sono tali che Davide ha deciso di non andare più in palestra, da un lato perché non vuole essere costretto a performare secondo il genere di nascita (andando nello spogliatoio femminile), dall’altro perché non vuole sentire il peso dell’etichettamento sociale (“la gente chiacchiera”). La stessa situazione viene descritta in occasione dell’imbarco su un aereo: “magari io pago un biglietto e tutto, arrivo lì e mi dicono: “Eh? Tu non sali.” Cioè, la certezza non ce l’hai mai al 100%!” (Davide, 30, FtM). Anche in questo caso, quindi, Davide ha risolto il problema decidendo di non viaggiare per aereo, finché non avrà i documenti conformi.

Invece, Stefania, di fronte alle stesse difficoltà di accesso, adotta una soluzione diretta: svelare la sua identità alla sportellista dell’ospedale e invitarla (anche con maniere abbastanza rudi) a chiamarla usando il cognome. Si tratta di un piccolo accorgimento che però permette di evitare un grave imbarazzo all’utente transessuale. Come dice Davide, sono “piccole cose” che le persone cisgender danno per scontate, ma che diventano estremamente importanti quando il binarismo di genere viene destabilizzato. In questi momenti, inoltre, è alto il rischio di subire un outing forzato, ovvero che la propria identità di genere sia svelata da altre persone, in modo indesiderato.

Infine, le parole di Francesca riassumono in modo efficace il fatto che l’attesa dei documenti sia, soprattutto, un momento di conformazione al binarismo di genere:

“E poi l’anno dopo ho avuto la carta d’identità rettificata, esattamente a ottobre 2006. Quindi sono stata un anno in cui ero praticamente “conforme”, conformata, e poi invece c’era la

rettifica dei documenti. [...] E quindi dopo un anno comunque l'ho fatta. Ho avuto la carta d'identità ed è finita la mia transizione.” (Francesca, 32, MtF)

Per Francesca, quindi, la fine della transizione corrisponde all'ottenimento dei documenti, in seguito all'operazione. Il ruolo del trattamento chirurgico all'interno del percorso di transizione è, però, molto dibattuto all'interno del campione e assume significati diversi. Approfondiamo ora questo passaggio.

#### **4.2.2. *Trans “per bene” e trans “per finta”: un percorso controverso***

Il percorso che ha portato alla decisione di sottoporsi all'operazione per alcuni soggetti è stato molto travagliato e ha comportato delle profonde riflessioni non solo sulla necessità di un tale cambiamento, ma anche sulle implicazioni sulla propria percezione di genere.

“Ai fini della mia transizione, *[l'intervento]* è obbligatorio! Perché per me è la fine di un percorso. Quindi per me è un completarmi, è solo un bene, cioè per me viene quello e basta.[...] Io voglio arrivare a quello.” (Giulia, 32, MtF)

“È un intervento che ti cambia aspetto ed è anche estetico. Non puoi toglierci il lato estetico da un percorso del genere! [...] Comunque, non lo fai per gioco. Fare una transizione seria significa asportare gli organi riproduttivi. Se non arrivi ad asportare gli organi riproduttivi, sei una via di mezzo! Sei proprio il trans da strada. Quando ti fai asportare gli organi riproduttivi, non stai giocando!” (Luca, 47, FtM)

L'intervento può essere il traguardo finale del proprio percorso, come per Giulia e Luca. Il punto di arrivo necessario per affermare la propria identità di genere, per “completarsi” e per dimostrare che il proprio malessere interiore e le proprie scelte di vita non sono uno scherzo. È anche il momento in cui le persone trans “serie” si distinguono dalle persone che Luca definisce “trans di strada”. Ritorna, così, il binarismo di genere: se non vieni operato, se non rimuovi i tuoi organi riproduttivi, non puoi essere inserito all'interno del binario maschio – femmina e, quindi, non sei accettabile.

“Non è una cosa che dall'oggi al domani puoi smettere. Nel senso, puoi smettere, però comunque avrai delle conseguenze. Un mio amico aveva cominciato la transizione, ormoni su

ormoni, cioè si dopava proprio! Per diventare donna. Dopo un paio d'anni ha detto: "No, non mi opero." Ha smesso e gli è rimasto il seno però! E lui adesso si vergogna! Si è sottoposto a un intervento per toglierlo." (Davide, 30, FtM)

"Credo che molte persone abbiano fatto confusione. Nel senso che magari molte sono gay, che si son sentite di fare una cosa che magari era meglio che non facevano. Perché non hanno ben chiara [la situazione], cioè si sentono donne, ma fondamentalmente sono un po' confuse. Ci sono molte trans che utilizzano il loro fallo... cioè se ti senti donna, in teoria dovresti escluderlo a priori!" (Giulia, 32, MtF)

Davide e Giulia riportano due esempi di persone che hanno travisato la "corretta" interpretazione binaria della transessualità. Ciò che ha fatto l'amico di Davide è inconcepibile secondo questa visione: intraprendere la transizione, ma poi pentirsi e correggere chirurgicamente quanto fatto in precedenza, dimostra che non sei una persona trans "seria". Resteranno le cicatrici e dei piccoli inconvenienti (come il seno che permane anche dopo aver smesso la terapia ormonale) come promemoria di questo errore. Anche tenere il fallo è, secondo Giulia, un segnale di una transizione travisata: se sei donna, non dovresti neanche contemplare l'eventualità di usare il pene durante i rapporti sessuali.

Questa posizione fortemente binaria è smussata da Sara: anche lei inizialmente riteneva che l'operazione fosse imprescindibile per il suo percorso, "un'ostentazione della mia femminilità e del voler essere a tutti i costi riconosciuta come donna" (Sara, 33, MtF). Con il tempo, però, ha imparato ad amare il suo corpo e ha compreso che la sua felicità non poteva dipendere unicamente da questo intervento:

"Ho deciso di operarmi. Ho preso questa decisione, ma è una decisione consapevole! È una decisione che non è più stereotipata o ossessiva. È una decisione consapevole, che comunque mi ha portata a dirmi: io ci arrivo a questo intervento con cognizione di causa. Non perché penso che sia questo tipo di intervento a dovermi cambiare la vita. Io ho già cambiato la mia vita, ho già cambiato il mio modo di pensare al riguardo, quindi questo non può essere che un miglioramento nella mia vita. Non qualcosa di determinante." (Sara, 33, MtF)

Quindi una posizione per cui l'operazione è importante, ma non essenziale per raggiungere il proprio benessere. Un'idea sostenuta anche da Stefania che, con le sue parole, inserisce le riflessioni sull'importanza dell'intervento chirurgico in un ambito più ampio:

“Voglio che per le persone trans non ci sia per forza il cambio di sesso per cambiare il nome. [...] Io sentivo la necessità di fare questo tipo di intervento, ho fatto questo tipo di intervento. Non è che io l'ho fatto per il documento. Infatti io l'ho fatto al mio diciottesimo anno di transizione! Non l'ho fatto subito, dopo due anni, come tanti di solito fanno. Cioè me la sono presa con calma, mi sono permessa di elaborare bene la mia identità. Elaborare bene la mia identità femminile, ma anche la mia identità nel senso generale.” (Stefania, 43, MtF)

Stefania fa riferimento, così, alla necessità di modificare la legge 164/1982 e di eliminare l'obbligo di sottoporsi all'intervento di riattribuzione chirurgica del sesso per poter ottenere un riconoscimento legale da parte dello Stato. Nella sua ottica, infatti, l'operazione era un passaggio da percorrere solo ed esclusivamente dopo aver raggiunto la propria autodeterminazione in quanto donna e in quanto lavoratrice, raggiunta dopo ben diciotto anni dall'inizio della transizione. Dalle sue parole emerge l'importanza di considerare le diverse scelte di vita e di evitare di imporre un'unica soluzione per tutte le persone transessuali e transgender.

È chiaro, quindi, come la transizione possa essere un percorso tutt'altro che semplice. Essa comporta una continua riflessione su di sé e sulle proprie scelte, come afferma Giacomo (37, FtM): “Sono dell'opinione che una persona quando inizia a transizionare non la finisce più, cioè è un continuum. Ci sono degli step e chi li raggiunge.” La transizione diventa un cammino personale travagliato, ma essenziale “per entrare in armonia” (Luca, 47, FtM) con la propria identità di genere. È un percorso che richiede sacrifici e fatiche, soprattutto di carattere fisico, perché la terapia ormonale e gli interventi chirurgici hanno forti ripercussioni sul proprio corpo.

“La transizione, comunque, anche quando prendi la decisione, non è gratis! Cioè, ti consuma energie psicofisiche enormi. Perché poi ti consumi, arrivi a casa e non sei mai soddisfatto del

tuo corpo. Il conflitto con il tuo corpo non finisce mai! Neanche adesso è finito. [...] Per me il fatto di non essere nata donna, di non avere un vissuto femminile, di non essere stata giovane donna, di non avere tutta una serie di cose, per me è una cosa che mi affatica mentalmente. Capisco che non lo potrò avere e capisco perfettamente che devo superarla. Però ogni tanto ti rimane dentro. Quindi questo processo che va avanti, non è che vai avanti un filone, vai avanti, poi passi un po' indietro, poi ritorni avanti, poi torni indietro, poi ti viene il dubbio, poi riparti. Secondo me la transizione non finirà mai!" (Elisa, 52, MtF)

Le parole di Elisa trasmettono non solo la fatica che comporta questo percorso, ma anche come certi disagi siano difficili da superare. Si tratta di situazioni che, a ben vedere e con gradi di intensità forse differenti, potrebbero vivere anche persone cisgender consapevoli dei processi di costruzione di genere. Fare genere, infatti, è una condizione che accomuna tutti gli attori sociali, anche se nella pratica viene declinato in modi diversi. Così come raggiungere un equilibrio con il proprio corpo può essere un'impresa difficile, al fine di fare genere in accordo alle aspettative sociali. In questa prospettiva, le persone transessuali, soprattutto quelle che sono più facilmente riconoscibili, incontrano maggiori complicazioni rispetto a chi non percepisce alcuna discrepanza tra corpo ed espressione del proprio genere. Sono, pertanto, in una certa misura "forzate" a sviluppare una consapevolezza assai profonda in proposito, che in qualche modo risulta illuminante per guardare alle negoziazioni degli ordini di genere nel loro complesso, anche per quanto riguarda le persone cisgender. Queste difficoltà, per alcuni/e, sono principalmente legate al fatto di non avere quell'insieme di conoscenze e competenze di genere derivanti dai processi di socializzazione. Solo attraverso un profondo percorso di riflessione e di crescita personale si riesce, con il tempo, a raggiungere un equilibrio e ad accettare il proprio passato. Infatti, la transizione è anche questo:

"Ho imparato veramente tanto, quindi è stato anche un percorso di crescita interiore, oltre che fisico! Perché comunque quello fisico l'avevo già ottenuto: il cambiamento con gli ormoni. Però mi mancava proprio questo percorso interiore di consapevolezza dei miei confronti, ma anche della realtà in cui vivevo." (Sara, 33, MtF)

Arrivati a questo punto, è importante considerare che la transizione non è un percorso atemporale e aspatiale, ma avviene in un preciso contesto storico, giuridico e, soprattutto, lavorativo (vedi capitolo 2). La transizione di genere, infatti, si inserisce all'interno della personale storia lavorativa, portando dei significativi cambiamenti. Dalle conversazioni ottenute emergono due principali momenti in cui è avvenuto questo percorso: durante la ricerca di un lavoro o sul posto di lavoro. Queste due circostanze hanno comportato modi diversi in cui questo cambiamento è stato gestito dalle persone interessate. Ora approfondiremo le esperienze legate al momento in cui le persone intervistate si sono affacciate per la prima volta al mercato del lavoro, rimandando al capitolo successivo l'analisi dei percorsi all'interno delle organizzazioni lavorative.

#### **4.3. La ricerca del lavoro, tra difficoltà comuni e specificità**

“Quando magari non mi veniva rinnovato un contratto, psicologicamente mi scattava: “Ah, perché sono una trans! Fossi stata una persona [*cisgender*], magari avrei avuto delle possibilità in più.” Invece in realtà no. Mi sono dovuta decondizionare proprio da questo pensiero, perché comunque io mi confronto anche con [...] persone nate biologicamente donne, biologicamente uomini, e le problematiche che sussistono sono identiche alle mie.” (Sara, 33, MtF)

“L'azienda è cambiata. Mentre una volta avevi qualcuno che ti seguiva nella tua carriera, [*ora*] è diventata talmente internazionale, talmente fluida, che...non c'è più nessuno che si occupa un po' di te. Ognuno si deve occupare un po' per i fatti suoi. Il fatto di non trovare subito lavoro quando cambi è una cosa relativamente frequente. Ci sono altre persone che son state senza lavoro per due o tre mesi, perché in realtà nessuno le voleva, perché erano un po' cadute in disgrazia come me [...]. Non sono la sola. Almeno altre due persone che conosco in questo periodo hanno avuto una vicenda simile.” (Elisa, 52, MtF)

Le storie raccolte dalle sette persone che hanno vissuto l'esperienza della transizione mentre erano alla ricerca di un lavoro confermano un dato assodato: la difficoltà di inserirsi all'interno di un mercato del lavoro problematico, le cui caratteristiche rendono difficile l'accesso non solo ai giovani, ma anche a tutte quelle categorie di persone considerate più vulnerabili (Istat, 2014). Gli/le intervistati/e si sono così ritrovati in una situazione che

accomuna la maggior parte delle persone in cerca di un'occupazione. Dagli stralci, infatti, emerge che Sara e Elisa sono entrambe consapevoli di non essere le uniche ad aver affrontato le difficoltà legate alla ricerca del lavoro. Anche le “persone nate biologicamente donne, biologicamente uomini”, così come le persone “cadute in disgrazia” hanno sperimentato la stessa precarietà. Cercare lavoro in un mercato del genere significa farlo da soli, senza alcun appoggio, perché “nessuno si occupa più di te,” indipendentemente dalla tua esperienza, dalle tue conoscenze e competenze. Un mercato in cui, come dice Elisa, “ognuno si deve occupare un po' per i fatti suoi” e dove le persone trans competono con altri individui che hanno lo stesso bisogno: trovare un'occupazione.

In un mercato del lavoro frammentato, spesso l'unico modo per accedere è attraverso dei lavori saltuari e precari:

“Il mondo del lavoro è sempre stato un po' questo. [...] La lotta diventa quando non hai un lavoro, quando devi cercarlo. Quando sei a casa, quando sei con il fiato sul collo che sta per scaderti il contratto e spero e preghi che te lo rinnovino. Quando poi non è così e magari ci possono volere dei mesi per trovarne un altro!” (Sara, 33, MtF)

“Contattavo i call center e facevo dei colloqui per cercare di entrare in questi call center di tele-selling, oppure di promozioni, tele-marketing. Dove ho fatto un po' il saltimbanco, perché comunque stavo un po', poi magari per loro non andavo bene e mi presentavano la rescissione di contratto. Facevo un po' il saltimbanco in questo senso.” (Stefania, 43, MtF)

Dalle parole Sara e Stefania emerge quanto possa essere altalenante la ricerca del lavoro e quanto questo sia stressante per le persone che, come loro, restano “con il fiato sul collo”, sperando che il proprio contratto precario venga prolungato. Continuare a cercare annunci di lavoro, a condurre colloqui con esito incerto o negativo e ricominciare di nuovo è estremamente frustrante. Stefania, in particolare, trova una metafora adatta a descrivere questi ricorrenti cambi di lavoro (fare il “saltimbanco”). La storia di Alessandro, invece, aggiunge a questo quadro anche la difficoltà di trovare un lavoro regolare, avendo avuto per lo più esperienze lavorative in contesti dove è stato “preso in nero” (Alessandro, 35,



FtM). Da tutte le conversazioni emerge, quindi, la problematicità della ricerca di un lavoro, lo stretto collegamento con la precarietà e con proposte di lavoro brevi, sotto-pagate, irregolari o al limite della sicurezza.

Di fronte a queste comuni complicazioni, affiora la consapevolezza di non essere una categoria particolare:

“Inizialmente, erroneamente, anch’io mi presentavo: sono una poveraccia, sono una trans. Poi ho capito che in realtà non funzionava! [...] Quando ho cambiato atteggiamento, ho iniziato a darmi valore per prima, a credere nelle mie capacità, [...] è iniziato a cambiare tutto! E anche al di fuori le risposte cambiavano. Prima, magari, in molti casi non ricevevo neanche risposta. [...] Mentre quando ho iniziato io ad interagire, ho ricevuto tantissime risposte positive. Quasi che la transizione fosse diventata un dettaglio, proprio scivolato sullo sfondo.” (Sara, 33, MtF)

“Se chiedi lavoro devi avere le competenze, cioè tu competi con altre persone. Non è che scelgono te perché sei transessuale. [...] Il fatto di essere transessuale non ti deve porre in quella posizione un po’ pretenziosa di dire: “assumono me perché sono transessuale.” Ecco, questa è un’abitudine che deve essere azzerata dalle persone transessuali. [...] Tu competi con altre persone e, se vuoi l’uguaglianza, sei uguale anche nella ricerca del lavoro.” (Elisa, 52, MtF)

In un mercato del lavoro in cui per tutti (o almeno molti) è difficile trovare un lavoro stabile, le persone transessuali e transgender si trovano a competere e a essere valutate proprio come le persone cisgender, come sostiene Elisa. In questo senso, le persone trans non hanno alcun beneficio se si presentano ai colloqui di lavoro in maniera vittimistica (“sono una poveraccia, sono una trans”, Sara, 33, MtF), o in maniera pretenziosa (“assumono me perché sono transessuale”, Elisa, 52, MtF). Come dice Elisa, infatti, l’uguaglianza nel mercato del lavoro comporta anche la condivisione delle stesse difficoltà e opportunità delle persone cisgender. Questa consapevolezza nasce dall’esperienza e da riflessioni critiche sugli atteggiamenti adottati durante la ricerca del lavoro. Inoltre, come insegna l’esperienza di Sara, a partire da questa considerazione possono essere adottati degli approcci diversi, che fanno leva maggiormente sul proprio valore e sulle proprie capacità, sviluppando una maggior consapevolezza del singolo potenziale. Un

atteggiamento che “fa cambiare tutto” e che dalle interviste sembrerebbe essere apprezzato da chi cerca personale.

Tuttavia, nonostante questi aspetti comuni, le esperienze di ricerca del lavoro delle persone intervistate rivelano l'esistenza di elementi peculiari e specifiche problematiche, associati alla transessualità e al transgenderismo. Vediamoli ora nel dettaglio.

#### **4.3.1. Ricerca del lavoro: le specificità delle esperienze trans**

“Fortunatamente son giovane, quindi avevo la possibilità di ritrovare un posto di lavoro, però in questo stato non lo trovi un posto di lavoro. O hai agganci o non lo troverai mai. Ci ho provato tutti i giorni e il risultato è stato zero. Io comunque sono diplomata. [...] Ci ho provato, però non è andata come doveva. La gente ti discrimina.” (Giulia, 32, MtF)

“Nessuno mi toglie dalla testa che, alla fine, quando uno deve decidere, ha due o tre candidature, ha due o tre persone che possono fare il ruolo. A parità di condizione, uno per evitarsi problemi dice: ma perché mi devo impelagare con uno che era una? Con una che era uno? Nessuno me lo toglie dalla testa.” (Elisa, 52, MtF)

Pur rivendicando la parità di trattamento e la condivisione delle stesse esperienze di persone cisgender in cerca di impiego, i racconti degli/le intervistati/e sono caratterizzati da alcuni elementi divergenti. Primo fra tutti è l'incontro con la discriminazione. Il racconto di Giulia è esemplificativo: di fronte a continue risposte negative, pur avendo le qualifiche e le competenze richieste, sorge il dubbio che questa difficoltà nel trovare un lavoro sia collegata al proprio “stato”, ovvero alla propria transessualità. Presentarsi o essere riconosciuti/e o svelati/e come transessuali pone le persone trans in una delicata posizione. È in queste occasioni che “la gente ti discrimina”, perché, come dice Elisa, assumere un lavoratore o una lavoratrice trans può richiedere degli sforzi di gestione del clima organizzativo e delle risorse umane che molti datori di lavoro non vogliono garantire, senza considerare la presenza di pregiudizi e attitudini transfobiche: “Perché mi devo impelagare con uno che era una?” (Elisa, 52, MtF). La transessualità diventa, così, un

fattore che può influenzare le decisioni dei propri interlocutori, se non capi o responsabili.

Un elemento difficile da gestire e quindi da tenere lontano.

Per comprendere questa tematica, occorre soffermarsi su uno dei momenti principali della ricerca del lavoro, ovvero il colloquio di selezione. In questa occasione, infatti, tutte le persone che hanno avuto esperienza in materia riportano una grande problematica: come gestire la transizione durante un colloquio? Ovvero, come informare il proprio interlocutore del percorso di cambiamento che si sta affrontando? Quando si è terminata la transizione e si è in possesso dei nuovi documenti, il problema non si pone (o si pone in misura minore), perché la carta d'identità conferma ciò che il proprio interlocutore ha davanti. In queste circostanze, spesso è possibile anche nascondere il fatto di aver subito dei cambiamenti fisici. Invece, nei casi di transizione in atto (e quindi di attesa del documento), la propria transizione non può passare sotto silenzio:

“Quando era il momento di sottoscrivere, un documento [*non conforme all'aspetto*] faceva cambiare idea a tutti. Quindi discriminata anche se qualificata!” (Giulia, 32, MtF)

“Dovevo presentare i documenti, quindi era inevitabile [*rivelare la transizione*]. [...] Parliamo di un percorso personale che, se non fosse una questione di documenti, non ci sarebbe bisogno di raccontare. [...] E quando raccontavo il percorso, dicevo che avevo i documenti ancora al femminile, per loro era un problema.” (Giacomo, 37, FtM)

Infatti, durante un colloquio arriva sempre il momento in cui bisogna presentare i documenti e se questi non sono conformi all'aspetto è necessario spiegare in qualche modo il motivo di tale difformità. Come raccontano Giulia e Giacomo, si tratta di una sorta di outing, perché sono stati i documenti a rivelare un aspetto privato che entrambi gli intervistati avrebbero preferito non svelare. Compare, di nuovo, anche più che un sospetto di discriminazione, sperimentata nel caso specifico da Giulia che, in occasione di vari colloqui, si è sentita discriminata, pur essendo qualificata. I documenti anagrafici non conformi all'aspetto assumono così un ruolo cruciale nell'andamento di un colloquio,

rivelando una grande difficoltà, se non incapacità, di gestione di questo “problema” da parte dei/le selezionatori/trici e arrivando, in molti casi, “a far cambiare idea a tutti”.

Per risolvere questa situazione problematica, le persone intervistate hanno adottato diverse strategie. Ad esempio, presentare il CV con i dati del genere d’elezione (“perché comunque si tratta di un’autocertificazione e la si può fare tranquillamente o al femminile o al maschile,” Giacomo, 37, FtM), e ricorrere all’ironia (“La burocrazia italiana, purtroppo non ho avuto i documenti! È un problema?” Sara, 33, MtF). In pochi casi, la situazione si è risolta con esito positivo:

“Loro [*le selezionatrici*] erano super aperte a questa realtà ed erano consapevoli del fatto che potevano esserci delle persone trans e delle persone trans! Quindi questo per me è stato già confortante, ma anche bello! Vedere che c’erano delle persone anche preparate! Non su tutto, però comunque che erano consapevoli del fatto che siamo diversi anche noi.” (Sara, 33, FtM)

“Lei [*addetta alle selezioni*] è stata l’unica che ha capito la situazione ed è stata brava a gestire la cosa, in maniera molto intelligente. Perché lei mi aveva spiegato che il cliente non era tenuto a sapere i dati anagrafici, perché il contratto era fatto con l’agenzia, per cui solo loro avrebbero comunque saputo i miei dati anagrafici.” (Giacomo, 37, FtM)

Da questi stralci si comprende che le poche persone che hanno saputo affrontare rivelazioni così inaspettate sono state poi molto apprezzate dagli/dalle intervistati/e. Per entrambi, è stato confortante trovare delle persone con un minimo di conoscenza della transessualità, aperte e disponibili ad accompagnare il/la lavoratore/trice trans durante la ricerca del lavoro, come nel caso di Giacomo, o addirittura ad assumerlo/a, come per Sara. Da questi incontri, inoltre, possono svilupparsi importanti forme di apprendimento: ad esempio, la scoperta che, appoggiandosi ad agenzie interinali, il problema dei documenti può essere risolto direttamente insieme all’agenzia, senza essere costretti a fare coming out (o a subire un outing) durante il colloquio con l’azienda interessata. In questi casi particolari, quindi, la presentazione dei documenti si rivela essere un momento dal forte potenziale inclusivo. Essere capaci di cogliere questa possibilità può dimostrare quanto

l'inclusione possa beneficiare sia il/la lavoratore/trice transessuale (che porta finalmente a termine la sua ricerca), sia la controparte, che trasmette così un'immagine positiva, in quanto luogo di lavoro inclusivo (Šuran, 2015), agli occhi di tutti gli altri potenziali lavoratori/trici.

Un altro fattore che si è rivelato particolarmente importante negli esiti dei colloqui è la visibilità di alcune persone trans, intesa come l'apparenza estetica esteriore. Essa, infatti, in alcuni casi può costituire un elemento problematico:

“C'è questo aspetto, che comunque c'è e bisogna dirlo, legato alla visibilità trans, rispetto ad alcune difficoltà che possono esserci nella ricerca del lavoro. [...] Ci sono delle persone trans molto più visibili, in cui la visibilità, forse, è più accentuata, ma il bisogno di cercare lavoro è il medesimo. Questo può essere un deterrente per alcune persone.” (Sara, 33, MtF)

“Il fatto di passare o meno dipende da che tipo di lavoro fai. Perché comunque nel lavoro con il pubblico devi presentarti più normale possibile. [...] Mettere in uno sportello una signora che sembra un uomo, magari c'è chi va e non gliene frega niente, chi va ed è titubante. Dentro una fabbrica o un'industria, è già diverso, perché dici: la metto in produzione, nessuno la vede. È brutto come ragionamento, però succede. L'aspetto purtroppo conta.” (Davide, 30, FtM)

Da questi stralci emerge il fatto che gli aspetti esteriori legati alla transizione giocano un ruolo importante nel cosiddetto *physically passing* (Schilt, 2010), ovvero nella capacità di apparire fisicamente appropriati al genere di elezione. Come si evince dalle parole di Sara, avere un aspetto esteriore non normativo può essere “un deterrente” per alcune persone trans in cerca di lavoro. Davide allarga questo ragionamento, facendo riferimento al punto di vista dell'organizzazione lavorativa che assume una persona trans fisicamente riconoscibile. Esistono, infatti, ambienti organizzativi in cui la transessualità viene nascosta perché non è esteticamente accettabile o “normale” e perché, proprio per questa sua caratteristica, potrebbe influenzare negativamente i rapporti con la clientela. Stefania, ad esempio, lo ha sperimentato personalmente quando un'agenzia interinale le ha proposto solo lavori serali, precludendole qualsiasi opportunità per un lavoro a tempo determinato

alla luce del sole: “Per me era come *[dire]* mettiamo il mostro, il fenomeno da baraccone, il carnevale, negli orari serali, *[dove]* non ti vede nessuno” (Stefania, 43, MtF).

Se Sara non indica espressamente quali possano essere le “persone trans molto più visibili”, lasciando intendere che il successo del proprio *passing* fisico possa variare da persona a persona, Giacomo e Alessandro circoscrivono il problema alle persone MtF:

“Una volta che cambi i documenti il problema si pone poco! Magari forse sulle MtF, perché comunque sono un po’ più visibili. Proprio esteticamente, visivamente, magari sono un po’ più visibili. Uno magari potrebbe accorgersi di più, rispetto al nostro percorso, cioè noi siamo un po’ più invisibili.” (Giacomo, 37, FtM)

“Penso che noi FtM siamo più fortunati in questo senso: siamo meno visibili. [...] Invece persone MtF che magari hanno più visibilità perché, a livello fisico comunque un uomo è più alto, è spallato. Hanno più problemi con il cambio di voce. E poi c’è subito il binomio trans = prostituta! Quindi per loro è molto più difficile.” (Alessandro, 35, FtM)

Affiora, così, la diffusa convinzione per cui una persona FtM sia meno appariscente e che, quindi, abbia meno difficoltà a “passare” come uomo, mentre una persona MtF deve fare i conti con un fisico più marcatamente maschile: altezza, spalle larghe, voce profonda, mani robuste e così via (Budge *et al.*, 2010). Inoltre, dal secondo stralcio, emerge anche il legame stereotipato tra transessualità e prostituzione, associazione molto più forte, secondo Alessandro, per le persone MtF. Anche questo stereotipo potrebbe influenzare negativamente gli esiti della ricerca di lavoro.

Dopo aver presentato gli elementi che caratterizzano la ricerca del lavoro delle persone intervistate, sia quelli comuni a tutti coloro che si inseriscono per la prima volta nel mercato del lavoro, sia quelli specifici strettamente legati alla transessualità, è arrivato il momento di analizzare le esperienze degli/delle intervistati/e sul luogo di lavoro. Come detto in precedenza, infatti, il percorso di transizione è stato intrapreso da tutti/e anche all’interno di organizzazioni lavorative, seppur in modi diversi. Vediamo ora come questo cambiamento si sia riflesso nelle singole carriere.

## **5. Transizioni di genere e percorsi lavorativi**

Dopo aver approfondito le modalità attraverso cui viene affrontata e negoziata la transizione di genere dalle persone intervistate e le esperienze legate alla ricerca del lavoro, è giunto il momento di prendere in considerazione come questo cambiamento si rifletta all'interno delle organizzazioni lavorative. Il percorso verrà qui presentato assumendo il punto di vista del/la lavoratore/trice transessuale, rimandando al prossimo capitolo l'analisi dell'intreccio tra prospettiva dei/lle singoli/e e contesto aziendale. Si partirà dall'approfondimento della prima importante decisione che le persone trans prendono quando entrano in un'organizzazione lavorativa, ovvero quella relativa allo svelamento della propria transessualità/transgenderismo. In seguito si passerà all'analisi delle diverse modalità con cui le persone intervistate fanno genere sul lavoro, soffermandosi in particolare sugli eventuali cambiamenti percepiti in seguito alla transizione. Vista l'importanza delle pratiche di genere e del loro inserirsi all'interno della cultura organizzativa, verrà poi spostata l'attenzione sul modo in cui, dal punto di vista e nell'esperienza degli/delle intervistate/i, ogni organizzazione interpreta il genere, ovvero sulla cittadinanza di genere. Tale concetto verrà così proposto come chiave di lettura delle esperienze vissute dalle persone intervistate sul luogo di lavoro.

### **5.1. Transessualità e transgenderismo al lavoro: come e quanto presentarsi**

La transizione sul lavoro è stata vissuta da tutte le persone intervistate, seppur in modi e momenti diversi. Tre di esse, infatti, hanno iniziato il percorso di cambiamento mentre lavoravano, mantenendo la loro posizione, invece tutte le altre hanno dovuto negoziare questo mutamento una volta assunte. Una prima questione comune, quando si effettua una transizione di genere sul lavoro, è la decisione di esporre il proprio percorso o meno, ovvero decidere tra l'essere *stealth* (invisibile) o *open* (visibile) (Schilt, 2010):

“*[I colleghi]* mi hanno conosciuto mentre io stavo già facendo il percorso. È stato il mio titolare ad avvisare che stava iniziando a lavorare un ragazzo transessuale e che comunque mi dovevano trattare come tutti. Come una persona normalissima!” (Andrea, 30, FtM)

“Le mie colleghe sono *[a conoscenza della mia transizione]*, nessuna ci fa caso! Quando, magari, facciamo discorsi banali, come il ciclo, io faccio: [...] “Veramente io...” “Oh dai, scusami Sara! Io lo dimentico di te!” E quindi non fa leva proprio quest’aspetto... assolutamente!” (Sara, 33, MtF)

Andrea e Sara, ad esempio, hanno svelato la loro transessualità ai propri responsabili, facendo coming out sul lavoro e accettando di essere *open* anche con i/le colleghi/e. Hanno optato, quindi, per un’*open transition* (Schilt, 2010)<sup>10</sup>. In casi come questi di accettazione e inclusione, si viene trattati “come una persona normalissima” e, a volte, certi dettagli legati alla transessualità vengono scordati, come nel caso della collega di Sara (“Scusami Sara! Io lo dimentico di te *[che non hai il ciclo mestruale]!*”).

Nel complesso, sette intervistati/e hanno deciso di fare coming out con i propri datori di lavoro e colleghi/e, una sola persona ha rivelato il proprio percorso unicamente al titolare, al personale delle Risorse Umane e a qualche collega della vecchia sede dove lavorava (ma non nella nuova), mentre due hanno optato per la via dell’invisibilità:

“Lì non lo sanno. Per loro sono donna. [...] Mi chiedono se voglio avere figli, tutte queste cose qui. Io eludo, non rispondo. Quando mi parlano dei dolori mestruali dico: per fortuna io non ho questi problemi così dolorosi! Quindi da questi discorsi comprendo che proprio non gli passa per l’anticamera del cervello. E va benissimo. Perché in quel contesto, che intende famiglia in un certo modo, non farei manco morta coming out.” (Francesca, 32, MtF)

“Quando ho iniziato la transizione, lavoravo in un’azienda metalmeccanica. Diciamo che ero entrato da donna, *[in]* un’azienda di soli uomini. [...] Nel 2009 ho iniziato la transizione e non ho detto niente. A loro. Perché il mio pensiero era quello di cambiare un pochettino fisicamente e iniziare comunque a viverlo. [...] Mi si era abbassata la voce, ero aumentato di peso, però non si spiegavano il perché. E allora dicevo che avevo mal di gola, per l’aumento di peso dicevo che andavo in palestra. Quindi lasciavano un po’ stare.” (Giacomo, 37, FtM)

---

<sup>10</sup> Schilt (2010) definisce un’*open transition* come: “acknowledging one’s gender transition at work either in a job one held as a woman previously or in a new job” (p. 12).



Le esperienze sul lavoro di Francesca e Giacomo sono esempi di quello che Schilt (2010) definisce *going stealth*<sup>11</sup>, ovvero entrare in un'organizzazione lavorativa senza rivelare la propria transizione. La transessualità viene così ritenuta come una caratteristica strettamente privata che non si sente necessario svelare. Francesca, ad esempio, non ha voluto fare coming out nel luogo in cui lavora perché crede che i/le colleghi/e non riuscirebbero ad accettare questo fatto. Soprattutto perché i valori che guidano l'organizzazione sono ancorati a una concezione tradizionale della famiglia e a una forte difesa dell'eteronormatività. Anche Giacomo ha deciso di essere *stealth* nell'azienda metalmeccanica in cui ha iniziato la transizione, perché voleva sperimentare i primi cambiamenti mantenendo la sua privacy, "iniziare a viverlo". In particolare, descrive le soluzioni che ha adottato per nascondere i mutamenti fisici ai propri colleghi, che ha camuffato con delle piccole scuse (la voce si abbassa perché ha mal di gola, il peso aumenta perché va in palestra). Torna così, di nuovo, il problema della visibilità transessuale: riuscire ad apparire fisicamente come un uomo o come una donna, secondo i codici di bellezza tradizionalmente associati alla femminilità e alla maschilità, diventa un passo importante per una transizione di successo.

Analizzando le esperienze di *stealth transition*, come quella di Francesca, emerge anche quanto sia fondamentale in questi casi il *passing*, non solo fisico, ma anche comportamentale (Budge *et al.*, 2010). Il *passing* corrisponde alla capacità di negoziare le aspettative di comportamento (Garfinkel, 1967; West e Zimmerman, 1987; Schilt, 2010) e quindi di apparire agli occhi di persone esterne come maschili (per FtM) o femminili (per MtF). Francesca, infatti, capisce che le sue colleghe non sanno nulla del suo percorso dal fatto che la coinvolgono all'interno di discorsi tipicamente femminili, i *girls talks* (Schilt,

---

<sup>11</sup> Come scrive Schilt: "I adopt the term many transgender people I encountered in my fieldwork used, *going stealth*, to discuss transmen who choose not to disclose their gender transitions at work. [...] with a view that transitions are part of a private history that may be disclosed in some circumstances and not in others" (Schilt, 2010, p. 15).

2010), come “quando mi parlano dei dolori mestruali”. Lo stesso è successo poi a Giacomo, quando è stato assunto in un'altra azienda, dopo aver completato la transizione. A differenza dell'esperienza precedente, infatti, qui è stato subito percepito come un uomo e quindi trattato come tale. Ciò significa che, a differenza dell'esperienza precedente, è stato facilmente coinvolto nei cosiddetti *men's club* (Schilt, 2010), ovvero nei “vari discorsi che solitamente si fanno tra uomini” (Giacomo, 37, FtM).

Dopo questo approfondimento relativo alla decisione di rendere la transessualità pubblica o privata sul luogo di lavoro, è arrivato il momento di analizzare nel dettaglio come questa scelta si possa riflettere nei diversi modi in cui si fa genere al lavoro. Questo significa spostare l'attenzione dal posizionamento delle persone intervistate (*open o stealth*) al modo concreto e situato con cui esse fanno genere mentre lavorano, entro contesti a loro volta caratterizzati da culture di genere fra loro differenti.

## **5.2. Transizione e pratiche di genere sul lavoro**

Come visto in precedenza (cap. 1), si fa genere quotidianamente, anche sul lavoro. Le organizzazioni lavorative diventano, così, dei laboratori dove il genere viene continuamente negoziato e rinegoziato (Acker, 1990; Gherardi, 1998; Martin, 2001, 2003). In questo contesto, la transizione verrà intesa come un momento durante il quale le persone intervistate hanno negoziato e rinegoziato le pratiche del genere di elezione, influenzando il modo in cui fanno genere sul luogo di lavoro. Nel complesso, riconoscere un mutamento delle pratiche di genere adottate è un'attività che non è stata oggetto di riflessione esplicita da parte di tutte le persone intervistate. Poche persone, infatti, avevano fatto spontaneamente delle riflessioni al riguardo in precedenza. Tuttavia, emerge un aspetto ricorrente tra le interviste, legato proprio alla negoziazione del cambiamento di pratiche, ovvero al fatto che la transizione ha permesso non solo di liberare la propria identità di genere, ma anche il proprio modo concreto e situato di fare genere:

“Oggi sarei capace di ascoltare di più perché sono più rilassata! [...] Cioè, ho fatto cadere quelle barriere anche un minimo caratteriali, comportamentali, culturali che mio padre mi insegnò! [...] Invece proprio il fatto di poterle liberare, di poter avere una gestualità che era mia, mentre prima mi contenevo nella gestualità, mi fa vivere più rilassata.” (Elisa, 52, MtF)

“È chiaro che io mi controllavo, nel senso che la grande differenza tra il prima e il dopo è stata nell’impiego delle mie risposte mentali, nel controllare i miei comportamenti, l’abbigliamento, le espressioni della faccia. Poi, quando ti stanchi, dopo 8 ore di lavoro, non ci stai pensando più. Però quando arrivava gente sì, per dare un’immagine virile di te.” (Francesca, 32, MtF)

Il cambiamento ha, così, permesso di raggiungere un equilibrio interiore e di liberare i controlli che venivano esercitati sui propri comportamenti, sui gesti e sull’abbigliamento, perché non considerati adeguati al genere di nascita. Questo aveva delle forti conseguenze sul modo di fare genere al lavoro, come descrive Francesca: lo sforzo mentale legato a questi controlli comporta una continua attenzione e anche un alto livello di stress.

Prima della transizione, quindi, era importante controllare che la propria immagine fosse coerente con l’identità di genere che le altre persone attribuivano in base all’aspetto esteriore (West e Zimmerman, 2009). Nel caso di Elisa e Francesca, questo equivaleva allo sforzo di sembrare “virili”. Grazie alla transizione, è possibile abbassare questi controlli e fare genere più liberamente. Sono state soprattutto le intervistate MtF a riconoscere l’importanza di questo momento, nel quale hanno finalmente potuto liberarsi da quei doveri legati all’essere uomo e al fare l’uomo sul lavoro che prima dovevano sostenere (Schilt e Connell, 2007). Come spiega chiaramente Elisa (52, MtF): “nel mondo maschile ci sono tutta una serie di cose non dette che però “s’ha da fare”, che se non le fai cominci a scatenare pensieri.” Se un uomo non rispetta queste regole implicite legate all’appartenenza di genere, ciò viene interpretato come “una forma di debolezza” e una “perdita di prestigio”. In questa prospettiva, la transizione svela l’esistenza di queste regole così forti legate al genere anche sul lavoro:

“Sul lavoro ci sono comportamenti che se tu a un certo punto devi stare sul pezzo, non è che ti puoi lasciare andare! Cioè, rimanevo concentrato, il momento di sconforto lo soffocavo e cercavo subito di essere quello che aveva la risposta o se non aveva la risposta doveva dare la sensazione di avere la situazione sotto [*controllo*]. [...]. Ecco, questa cosa qui l’ho eliminata. [...] se non riesco a capire una situazione, adesso non mi faccio remora a dire: “Rispiegamela, non ho capito cosa mi stai dicendo.” Invece una volta il fatto di dire che non avevi capito era quasi un ammettere una debolezza e questo non esiste in quel codice.” (Elisa, 52, MtF)

“[...] io avrei capacità di comprensione, di gestione della persona molto maggiori adesso di quando lo facevo da uomo, dove avevo una certa rigidità. [...] Ero contenuta, ero meno disponibile a dare spazio a questa cosa. Oggi probabilmente sarei più disponibile a dare spazio. [...] Cercherei di più di capire, invece prima ero lievemente più direttivo [...].” (Elisa, 52, MtF)

Elisa, quindi, capisce che il percorso di cambiamento le ha dato la possibilità di abbandonare un “codice” (assimilabile al concetto di “maschilità egemone” descritto da Connell, 1995), che sentiva oppressivo e che imponeva di essere forte e autorevole anche in momenti di difficoltà. La transizione, quindi, le ha permesso di dare espressione a quella che prima era considerata una debolezza, perché riconosciuta come un comportamento socialmente coerente solo per le donne. Solo le donne, quindi, possono essere deboli. Diventare donna, in questo caso, significa abbandonare la “rigidità” e l’autorevolezza associate alla maschilità e riuscire, invece, ad ascoltare e comprendere maggiormente le persone con cui ci si relaziona. Significa, cioè, aumentare gli sforzi dedicati a quello che Hochschild definisce come *emotional labour* (1981; 2003), ovvero quella parte del proprio lavoro dedicata a far sentire i propri interlocutori a proprio agio e trattati con estrema cura e attenzione. Si tratta di una caratteristica solitamente associata ai lavori di servizi alla persona e, in particolare, a quelli prevalentemente svolti da donne (Hochschild, 2003).

Nel complesso, comunque, le persone intervistate mostrano di avere una concezione fluida del modo in cui si può fare genere, pur avendo delle divergenze di opinioni. Tutte, infatti, mettono in discussione la dicotomia propria del binarismo di genere, enfatizzando però

aspetti diversi. Alcune, infatti, affermano di non aver notato nessuna modifica nei propri modi di fare genere:

“Son sempre stato così. Cioè è da quando sono piccolo che sono così, non è che iniziando il percorso diventi ancora di più uomo, no. Lo ero già così. Con gli ormoni, ovvio, cambi fisionomia, cambia i lineamenti, un po' più duri, cresce la barba, però gli atteggiamenti sono sempre quelli.” (Andrea, 30, FtM)

“Forse prima su alcune cose ci rimanevo più male, ero più emotivo. Perché diciamo che la terapia ormonale, un pochettino va a modificare la tua emotività. Ma il resto essenzialmente, no. Cioè quello che facevo prima lo faccio adesso.” (Giacomo, 37, FtM)

Con queste parole Andrea e Giacomo sfidano il binarismo perché sentono che, pur avendo avuto un corpo difforme, la loro identità di genere è sempre stata maschile. Questo significa che anche gli atteggiamenti, le azioni, i modi di fare genere non sono cambiati solo perché il loro corpo è stato adeguato all'identità di genere. Come dice chiaramente Andrea, non è diventato ancora più uomo, perché è sempre stato un uomo. Giacomo, d'altro canto, afferma che l'unico cambiamento può essere unicamente ricondotto alla terapia ormonale (che lo ha reso “più emotivo”).

Altre persone, invece, raccontano che il loro comportamento è variato durante e in seguito alla transizione, enfatizzando non il proprio corpo, ma l'importanza delle interazioni nel modo in cui hanno appreso e negoziato le pratiche del genere di elezione. In questi casi, il percorso di mutamento ha portato anche alla consapevolezza di avere acquisito un punto di vista particolare:

“Quindi comunque puoi vedere cose da una parte e cose dall'altra. E ti rendi conto di quanti errori hai fatto anche prima, magari.” (Davide, 30, FtM)

Come dice Davide, la transizione, quindi, può diventare un'importante esperienza per svelare le pratiche di genere sottese alla realtà quotidiana e per riflettere sulle azioni e i comportamenti passati. Permette di acquisire un particolare punto di vista, l'*outsider-within perspective* (Schilt, 2010), ottenuto proprio grazie al passaggio da un gruppo

all'altro, dall'essere un estraneo all'essere incluso. Per Davide, ad esempio, questo si è tradotto nell'inclusione all'interno dei gruppi maschili, a cui prima non poteva accedere in quanto donna. La nuova posizione gli ha permesso di sviluppare una prospettiva che, secondo Schilt (2010), dovrebbe mettere in luce le contraddizioni tra le azioni e le credenze del gruppo dominante. Infatti, secondo l'autrice, l'inclusione nel mondo maschile porterebbe a una serie di vantaggi legati all'essere uomo sul lavoro, pur avendo un passato femminile. Una condizione simile dovrebbe rendere evidenti le diseguaglianze di genere. Davide, come verrà mostrato in seguito, in parte se ne rende conto, ma al contempo sembra accettare i vantaggi che ha comportato il suo cambiamento, interpretando le sue passate convinzioni sulla maschilità come degli "errori".

In un caso ulteriore, l'*outsider-within perspective* ha permesso di riconoscere la propria abilità nel fare genere attraverso pratiche sia femminili che maschili:

“Però io sono arrivata a una conclusione rispetto al genere, veramente queer. Il genere in un certo senso non esiste. Anzi, io avrei potuto performare benissimo quello che loro intendono per tipicamente maschile. Così come posso performare benissimo quello che loro intendono per tipicamente femminile.” (Francesca, 32, MtF)

Con queste parole Francesca mostra come la transessualità possa sfidare il binarismo di genere e permettere a una stessa persona di fare genere sia come donna che come uomo, rilevando le particolari situazioni di diseguaglianza di genere, come sostenuto da Schilt (2010). Si potrebbe ipotizzare che questo modo particolare di fare genere possa essere identificato come il *doing transgender* di cui parla Connell (2010)<sup>12</sup>.

Nel complesso, i modi con cui le persone intervistate hanno fatto e fanno genere sul lavoro si differenziano. Pur presentando tutte una comune visione di fluida, questa ha trovato diverse applicazioni, soprattutto rispetto al grado di messa in discussione del binarismo di

---

<sup>12</sup> Come spiegato in precedenza (cap. 1, par. 1.2), “The concept doing transgender captures transpeople’s unique management of situated conduct as they, with others, attempt to make gendered sense of their discordance between sex and sex category” (Connell, 2010, p. 50).

genere. Nella pratica, infatti, solo in alcuni casi le pratiche di genere adottate hanno sfidato la dicotomia, mentre in altri è stata mantenuta la forza della conformazione al binarismo. Gli esiti e le interpretazioni associate a questo mutamento sono diverse, come vedremo ora.

### **5.2.1. *Affermare o contestare il binarismo di genere***

La transizione è stata un momento in cui le persone intervistate hanno avuto la possibilità di scegliere se fare genere in modo da affermare una concezione binaria, oppure, all'opposto, in modo da contestarla. Molti/e intervistati/e hanno reagito al cambiamento adattando il proprio modo di fare genere alle aspettative sociali legate al genere di elezione. In questo senso, non hanno fatto altro che riaffermare la dicotomia maschile - femminile. In questa prospettiva, ad esempio, diventare uomini può comportare l'avvicinamento alle aspettative sociali su ciò che è considerato caratteristico della maschilità egemone (Connell, 1995). Questo può tradursi nel divenire più razionali e autoritari, caratteristiche associate alla maschilità (Collinson e Hearn, 1994).

“Non so se valga per altre persone, però io queste cose le ho notate. Ma il modo anche di ragionare, l'intensità dei sentimenti, ti fai molte meno paranoie! [...] Quello che dicono che le donne e gli uomini son diversi è vero. [...] Allora io ho visto che il mio modo di fare è cambiato tantissimo. Prima tendevo, magari con i colleghi quando sbagliavano, a giustificarli [...] Adesso no. Tu sbagli? Tu sbagli, punto. Cioè sono molto più.. più diretto.” (Davide, 30, FtM)

“E di maschile... Rimettendo insieme i pezzi delle volte, forse la prontezza in alcune situazioni. Tipo, mi è capitato con gatti magari, cioè che capisco che possono avere qualche problema, magari di salute, allora sono pronto: “Ok, li porto in clinica.” Cioè non sto tanto lì.” (Alessandro, 35, FtM)

Per Davide, la transizione ha portato alla consapevolezza che “le differenze tra uomini e donne esistono davvero”, tanto che lui stesso ora si sente diverso e fa genere in maniera differente. Infatti, prima tendeva a giustificare gli errori dei colleghi, associando questo suo comportamento alle caratteristiche femminili di compassione e solidarietà (Gherardi, 1998). Mentre adesso, da uomo, questo atteggiamento non è più accettabile, perché essere

uomo a suo parere comporta essere autorevole e severo. Anche Alessandro riconosce di aver sviluppato maggiormente una caratteristica da lui associata alla mascolinità: la prontezza. Infatti, ammette di essere diventato più reattivo in determinate situazioni di emergenza legate al suo lavoro.

Dal lato opposto, affermare il binarismo mentre si diventa donna ha implicato non solo l'adozione di tutte quelle pratiche di genere legate all'attenzione e alla comprensione del prossimo (Gherardi, 1998), come visto in precedenza (par. 5.2), ma anche di quelle connesse alla cura della propria persona e all'espressione della femminilità.

“Inizialmente io son stata nel pieno boom della mia transizione, quindi ero molto estroversa, sia caratterialmente che fisicamente. Quindi mi piaceva mettermi in mostra, perché ero un po' come una farfalla appena sbocciata che aveva bisogno di mostrarsi.” (Giulia, 32, MtF)

“In quelle fasi lì, gli uomini che diventano donna hanno bisogno di eccedere, per sentirsi donna, per sentirsi sicure di se stesse. [...] Diventi appariscente perché tutta questa chincaglieria ti aiuta a sentirti donna e pensi che gli altri ti possano scambiare per donna.” (Elisa, 52, MtF)

Da queste parole emerge l'importanza dell'aspetto esteriore, dell'abbigliamento e del trucco nel riuscire a fare genere in modo appropriato. Diventare donna e poter mostrare finalmente la propria femminilità corrisponde, come dice Giulia, all'uscita della farfalla dal baco, quando essa mostra tutta la sua bellezza. I vestiti, i trucchi e gli accessori diventano, così, degli strumenti di supporto non solo per sentirsi donna, ma anche per fare genere in modo che altre persone possano riconoscere di avere di fronte una vera donna, pur rischiando di apparire “appariscente”, come avverte Elisa. L'obiettivo è di rendere la propria apparenza esteriore il più congruente possibile con quella comunemente associata alle donne “normali”, così come faceva Agnes (West e Zimmerman, 1987).

Questo tentativo di andare incontro alle aspettative sociali su cosa sia propriamente femminile e cosa sia maschile coinvolge anche le decisioni relative all'abbigliamento:



“Quando cominciammo il percorso, si aspettavano [...] che, *[nel momento in cui]* avessi cominciato a comportarmi da donna, avrei utilizzato un abbigliamento consono. [...] “Ci aspettiamo che tu ti vesta come fanno le donne.” Insomma che non venga qui a fare mostra. Fu l’unica considerazione, per altro non necessaria, ma che mi fu posta.” (Elisa, 52, MtF)

“Quest’estate è venuto il mio capo in ufficio [...]: “Giulia, lo sai che non puoi stare con la pelle scoperta...” “Perché scusa? Sono in ufficio, sto qui seduta, non c’è nessuno. Non è che sto andando a fare la sfilata, fuori ci sono 40 gradi!” [...] E lui mi fa... “Eh però sai, anche il tuo collega magari...” [...] Sul vestiario diciamo che faccio un po’ quel cavolo che voglio, però [...] mi sono sempre detta che alla fine è giusto rispettare. Perché magari che ne sai? C’è qualcuno che si può anche eccitare.” (Giulia, 32, MtF)

Come raccontano Elisa e Giulia, la loro transizione ha comportato anche l’adeguamento a determinati canoni che disciplinano l’abbigliamento femminile sul lavoro. Una lavoratrice, infatti, non deve “fare mostra” mentre lavora e deve vestirsi in modo “consono”, facendo attenzione anche alle reazioni dei suoi colleghi e colleghe. In particolare, l’episodio descritto da Giulia rasenta la discriminazione e mostra come il corpo delle donne venga controllato all’interno delle organizzazioni. Il corpo femminile deve essere “neutralizzato”, come fonte di potenziale turbamento sessuale, al fine di mantenere l’ideale funzionamento dell’organizzazione (Acker, 1998). Nonostante il caldo, infatti, Giulia è stata rimproverata perché mostrava troppa “pelle scoperta”, cosa che, secondo il suo capo, avrebbe potuto far distrarre i suoi colleghi uomini.

Le persone intervistate, inoltre, rivelano che il lavoro cerimoniale viene perseguito non solo tra colleghi/e, ma anche nelle interazioni con altre persone, come i/le clienti. In queste situazioni, emerge anche quanto sia diffusa l’abitudine di assegnare determinati ruoli e competenze in base all’identità di genere attribuita alla persona (West e Zimmerman, 1987). Questo può essere un momento in cui le persone trans possono rimodellare e/o contestare il binarismo e le aspettative di genere. Ad esempio, Davide racconta che, in seguito alla transizione, molte clienti preferiscono rivolgersi a lui, piuttosto che alle sue

colleghe, perché lui è un uomo. L'identità maschile, quindi, si traduce in un'attribuzione di maggiore competenza, autorità e rispetto (Schilt, 2010). Tuttavia, poiché Davide lavora in un settore tradizionalmente legato al mondo femminile (quello dei prodotti per la casa), il fatto di essere uomo può far emergere delle difficoltà e delle sfide alla propria maschilità (Henson e Rogers, 2001):

“Ad esempio, io di profumi me ne intendo tantissimo perché ho proprio la passione. Una volta sono andato e c'era una signora di una certa età. Ho fatto: “Prego, buongiorno! Mi dica.” “Lei?!” Ho fatto: “Sì, prego, mi dica.” “Ma lei è un uomo!” Mi son girato: “Certo, anche il naso migliore di tutta \*\*\* se per quello! Mi dica pure.” Alla fine abbiamo trovato quello che cercava, fa: “Ah, complimenti.” Cioè è brutto! Perché vieni, tra virgolette, discriminato adesso.” (Davide, 30, FtM)

Agli occhi della sua cliente, Davide è un uomo e quindi non dovrebbe essere competente in questioni che generalmente riguardano la sfera femminile, come i profumi. Sono proprio situazioni di questo tipo che svelano l'esistenza dell'*outsider-within perspective* e, con essa, l'esistenza di trattamenti differenziati in base al genere (Connell, 2010). Infatti, Davide sente di essere “discriminato” in base alla sua identità di genere percepita, mentre prima della transizione questo non sarebbe accaduto. Rimarcando in modo autorevole la sua competenza nel settore, Davide mette in discussione l'ordine di genere dominante: essere uomo non può precludergli una carriera in un ambito considerato femminile.

L'applicazione di questo schema cognitivo emerge anche nelle situazioni in cui esso risulta meno evidente:

“Avevo bisogno di lavorare, quindi ho detto: “Qualsiasi cosa la faccio.” Dovevo consegnare la spesa. Quando ho fatto il colloquio, il colloquio è andato bene! Appena ho detto che comunque stavo facendo questo percorso... “Eh ma... sai che... devi alzare i pesi...” Ma scusa? Il problema tu se lo sei posta adesso? Prima non te lo sei posto. Cioè mi hai visto, per te ero un uomo e va bene. Quindi io la spesa la potevo alzare tranquillamente!” (Giacomo, 37, FtM)

Questo episodio mostra come la transessualità, una volta svelata, possa rompere le aspettative di genere. L'intervistatrice, infatti, si aspettava che Giacomo potesse svolgere

facilmente il lavoro, perché solitamente agli uomini si attribuisce maggiore forza rispetto alle donne (Gherardi, 1998). Tuttavia, nel momento in cui viene a conoscenza della particolare esperienza di Giacomo, la donna si trova costretta a dare un senso alla situazione e, quindi, a ritenere che Giacomo, in quanto donna in transizione, non possa “alzare i pesi” come farebbe un uomo. Anche in questo caso l’intervistato percepisce l’esistenza di trattamenti differenziati in base al genere, grazie all’*outsider-within perspective* (anche se in modo inconsapevole). Giacomo ha sfidato il binarismo di genere proprio nel momento in cui ha deciso di proporsi per svolgere quel lavoro, una mansione che solo gli uomini biologici, secondo l’intervistatrice, potrebbero ricoprire.

La sfida della dicotomia di genere emerge anche nel modo di approcciarsi al lavoro:

“Perché comunque per certi versi io sono un po’ come gli uomini: un po’ schematica. Nel senso che a livello lavorativo sono un “uomo”, cioè riconosco che ho questa mente de... anche perché, vivendo da sola comincio a essere... cioè se non lavoro io, non mangio! Io sono orientata così, un po’ come gli uomini: lavoro lavoro lavoro.” (Stefania, 43, MtF)

Stefania riconosce che, pur avendo intrapreso la transizione, permangono in lei delle caratteristiche associate alla maschilità, come la dedizione al lavoro in quanto *breadwinner*. Questo modo di relazionarsi al proprio lavoro, anche nell’ottica di Stefania è associato alla maschilità, evidentemente perché ritiene che molte donne sono ancora economicamente dipendenti dagli uomini. Il fatto di essere una donna indipendente che, “se non lavora non mangia”, la porta a fare genere sul lavoro in un modo che, dal suo punto di vista, sfida le aspettative sociali relative alle lavoratrici.

La dicotomia tra affermare e contestare il binarismo, inoltre, si rivela ancora più forte nei momenti in cui le persone intervistate si sono relazionate in modo informale con i/le loro colleghi/e. Approfondiamo ora questo particolare aspetto.

### 5.2.2. *Informalità come spazio di affermazione o contestazione del binarismo di genere*

Le pratiche di genere emergono in maniera particolarmente eloquente nelle situazioni informali, in particolare durante le relazioni tra gruppi dello stesso sesso (Schilt e Connell, 2007). Le diverse concezioni di maschilità e di femminilità, infatti, sono costruite in modo relazionale (Connell, 1995; Martin, 2001) e in modo performativo (West e Zimmerman, 1987; Gherardi, 1998). Le interazioni informali diventano uno spazio peculiare in cui, contemporaneamente, si può apprendere quale sia l'ordine di genere, oppure sfidarlo. Alcuni contributi hanno messo in luce come spesso accada che siano due i principali gruppi in cui determinati membri di un'organizzazione interagiscono in modo informale, rimarcando la loro comune appartenenza di genere: i *boys clubs* e le *girls talks* (Schilt, 2010). Si tratta, rispettivamente, di gruppi esclusivamente maschili e esclusivamente femminili. I *boys clubs* rappresentano una particolare forma di cameratismo maschile, dove gli uomini vedono se stessi non solo come diversi dalle donne, ma anche come migliori (Schilt, 2010). Le *girls talks*, invece, sono quegli spazi di interazione in cui le donne discutono delle esperienze e degli interessi socialmente considerati femminili (Schilt, 2010). In seguito alla transizione, spesso si perde il diritto a partecipare a uno dei gruppi omosociali e si passa all'altro, corrispondente alla nuova identità di genere. Ovviamente, il genere viene negoziato anche quando questi due "clubs" si incontrano, mediante "cross-gender interactions" (Schilt e Connell, 2007, p. 606). Vediamo come sono stati gestiti questi cambiamenti dalle persone intervistate, mantenendo ferma l'attenzione alla dicotomia tra affermazione e contestazione del binarismo di genere.

Come anticipato, diventare donna porta all'esclusione dei *boys clubs* e la risignificazione del corpo e dell'identità della persona, che da uomo diventa socialmente donna.

Accettando questo riposizionamento, viene rimarcata la divisione di genere sul lavoro, sostenendo così il binarismo:

“Nel gruppo di uomini, quando c’ero io ai primi tempi, si lasciavano ancora un po’ andare a dire cose, perché erano abituati a farlo. Poi con l’andare del tempo e con il fatto che io acquisivo sempre più femminilità [...] l’hanno fatto sempre un po’ meno! Adesso hanno dei riguardi, mi fanno passare davanti all’ascensore. In realtà c’è tutta una fetta della galanteria maschile che io adoro.” (Elisa, 52, MtF)

“Mi sono accorta un po’ delle reazioni dei colleghi: erano contenti di avere una collega così. Tanti mi dicevano: “Non vedevo l’ora di venire al lavoro perché ci sei tu!” Tante cose carine, che mi hanno fatto sempre piacere. [...] Complimenti, apprezzamenti, tante volte mi hanno portato anche i fiori, a volte trovavo le caramelle sulla macchina.” (Giulia, 32, MtF)

Elisa e Giulia accettano volentieri le attenzioni e la galanteria degli uomini, che, attraverso queste cerimonie, riconoscono la nuova posizione di genere delle lavoratrici (Gherardi, 1998). L’informalità diventa uno spazio in cui vengono delineati i relativi posizionamenti delle persone che interagiscono e in cui, come nei due stralci, viene rimarcata la posizione più elevata degli uomini, che demarcano il posto delle donne facendole “passare davanti all’ascensore”, esprimendo apprezzamenti e offrendo fiori.

Allo stesso tempo, diventare donna, porta all’inclusione nelle *girls talks*:

“Devo dire che ogni tanto, soprattutto a livello amicale, quando beviamo un caffè, ogni tanto magari faccio delle battute, delle considerazioni, così, e fanno: “Non ti comporti come una donna quando fai così!” E io faccio: “Allora, adesso spiegatemi!” [...] Chiaramente non è che io posso, non è che sono nata donna e quindi... però se le stesse cose che faccio io le fa una donna, non le dite niente!” (Elisa, 52, MtF)

“*[Le mie colleghe]* sono molto affascinate dal fatto che io riesca, a volte, a essere più femminile di loro. Ad esempio, io agli inizi [...] dovevo essere perfetta: trucco, smalto, orecchini, vestiti. [...] Quindi loro ammiravano il fatto che io riuscissi a essere molto più femminile di quello che magari si potevano aspettare. Un po’ me l’hanno sempre invidiato, il fatto che io sono più donna.” (Giulia, 32, MtF)

Questi possono essere dei momenti particolarmente istruttivi per imparare pratiche di genere che non si conoscono perché non si è nate donna (o uomo). Proprio per questo motivo le amiche di Elisa si sentono autorizzate a spiegarle che cosa ha sbagliato, decretando ciò che è considerato femminile, come se fossero delle insegnanti. Elisa diventa così una sorta di “apprendista di genere” (Schilt, 2010), che ha bisogno di consigli e indicazioni su come fare genere in modo corretto. Giulia, d’altro canto, si è dimostrata un’apprendista eccellente, che ha addirittura superato le aspettative delle colleghe, legate al suo aspetto esteriore. Emerge, di nuovo, la forza della pressione a conformarsi agli standard convenzionali di bellezza, a cui le donne devono sottostare anche sul lavoro (Connell, 2010). Proprio a partire dalla consapevolezza di aver oltrepassato le aspettative, Giulia conclude di essere “più donna” rispetto alle sue colleghe, nel senso che riesce a essere molto più femminile di loro, pur non avendo avuto gli stessi insegnamenti durante la socializzazione. Sia Elisa che Giulia, quindi, riproducono l’ordine di genere, rispettandone i codici.

Per gli uomini FtM, parallelamente, le situazioni informali portano a conseguenze che potrebbero essere definite quasi opposte. Quattro intervistati, infatti, affermano che in occasione di momenti relazionali tra soli uomini si sono sentiti a disagio.

“In questo [*lavoro*], diciamo che ho avuto un’esperienza relazionale come un ragazzo. Loro mi vedevano così, come Giacomo, come uomo. Quindi... anche i vari discorsi che solitamente si fanno solo tra uomini... magari nell’altra azienda non ce n’erano! [*Discorsi*] un po’ da branco, diciamo! Però, io non mi ci trovo tanto.” (Giacomo, 37, FtM)

“Se [*gli uomini*] ti prendono in simpatia si permettono delle cose che, secondo me, sono un pochino inconcepibili. Quest’estate è venuto un signore che non avevo mai visto prima. Lui è venuto dentro, ha cominciato a chiacchierare del più e del meno ed è scaduto sempre nei soliti discorsi da uomini. Cioè: questa me la farei.[...] Tanti tendono ad instaurare un rapporto da compagni, ma anche se non li hai mai visti prima!” (Davide, 30, FtM)

Una volta che sono stati riconosciuti come uomini, sia Giacomo che Davide sono stati inclusi nei *men's clubs*, indipendentemente dal fatto che avessero rivelato la propria transessualità. Di fronte a tali situazioni, però, gli intervistati hanno preferito prendere le distanze da questi “discorsi da uomini”, perché considerati “inconcepibili”, come sostiene Davide. Lo stesso è accaduto ai lavoratori FtM coinvolti in ricerche simili (Schilt e Connell, 2007; Schilt, 2010). Il cameratismo tra uomini svela, in particolare, il ruolo della goliardia in questi rapporti, che spesso è rivolta verso le donne (in modo denigratorio, come mostra il cliente di Davide). È in questi momenti che gli intervistati sperimentano l'*outsider-within perspective*, riconoscendo le persistenti ineguaglianze di genere e decidendo di allontanarsi dai *clubs*.

Un altro esempio di contestazione dell'ordine di genere, e in particolare dei *boys clubs*, viene dall'esperienza di Francesca:

“Con gli uomini capita ‘sta cosa: c'è una scrivania troppo stretta, tu non riesci a prendere la sedia perché devi tirarla per le ruote perché è troppo stretto. E va bhe, la alzo e ce la faccio. E loro: “Ah ti diamo una mano!” Invece per me, io non ci penso a questa roba che devo chiedere a un uomo il fatto di alzare una sedia e il tavolo. Cioè io lo faccio di mio.” (Francesca, 32, MtF)

Rifiutando le attenzioni e gli aiuti dei colleghi, Francesca rompe l'ordine simbolico di genere e il conseguente posizionamento, che vede le donne in una posizione subordinata e deferente rispetto agli uomini (Gherardi, 1998). La sua reazione potrebbe essere interpretata come un esempio di *redoing gender* (West e Zimmerman, 2009), ovvero un tentativo di resistere al binarismo di genere, cercando di modificare il modo in cui si fa genere all'interno di un'organizzazione lavorativa, senza però arrivare a rompere la struttura di genere sottostante. L'esperienza di Francesca è esemplare, perché mostra come le relazioni informali possono essere un'occasione per sfidare le pratiche di genere predominanti:

“Tutte queste zone qui informali per me sono pesanti, perché poi emerge proprio la separazione di genere. Quindi sono impreparata rispetto a questi compiti di socializzazione primaria. [...] Tutte queste cose, al di là del lavoro, comunque ne sento un po’ la mancanza. Un po’ ne rivendico l’assenza. [...] [Ad esempio,] il mio capo sta lì fermo, i maschi stanno lì fermi in un angolo e tutte queste donnine che apparecchiano, preparano la torta, la tagliano. E io sto con i maschi lì a guardare! [...] “Perché loro non fanno niente? Io sono per le pari opportunità, se loro non si muovono io non mi muovo”. E dico così insomma” (Francesca, 32, MtF)

In queste situazioni particolari, l’informalità fa emergere le credenze fondamentali legate al genere, come il fatto che le donne siano particolarmente adatte a svolgere quei piccoli “lavori più leggeri, di precisione e pazienza” (Gherardi, 1998, p. 159), come possono essere “l’apparecchiare, l’accoglienza e l’ospitalità” (Francesca, 32, MtF). La separazione di genere, come racconta Francesca, emerge anche nei momenti di festeggiamento, quando alle lavoratrici viene richiesto di preparare il cibo e l’ambiente della festa, mentre gli uomini si limitano a guardare. È proprio in queste situazioni che viene rivelata l’ambivalenza della contrapposizione tra affermare e contestare il binarismo. Infatti, se da un lato Francesca critica l’ineguale divisione dei ruoli di genere, rivendicando la sua particolare posizione, dall’altro esprime il desiderio di far parte di queste cerimonie.

In conclusione, tutte queste vicende mostrano i diversi modi in cui le persone intervistate, e le persone con cui si relazionano, attuano pratiche di genere. Emergono sostanziali differenze tra chi si conforma al binarismo di genere e chi cerca di sfidarlo. La maggior parte delle persone intervistate ha rispettato le aspettative di genere, affermano così lo *status quo*. Invece, nei casi in cui la dicotomia di genere viene messa in discussione, emerge l’importanza dell’*outsider-within perspective* (Schilt, 2010). Anche se gli/le intervistati/e non sono consapevoli allo stesso modo o in ogni circostanza di possederla, riconoscono di avere un particolare punto di vista sulle questioni di genere e lo mettono in atto, talvolta in maniera irriflessa, in altri casi in maniera più intenzionale. È proprio grazie



a questa prospettiva che le persone trans possono muoversi con più libertà all'interno del binario di genere e cercare di rimodellarlo.

I particolari modi di fare genere, inoltre, sono fortemente legati a diversi fattori, tra i quali emergono soprattutto il successo del *passing* (sia quello comportamentale, sia quello fisico, che accentua la questione della visibilità del proprio corpo) e l'esistenza di determinati valori all'interno dell'organizzazione lavorativa che disciplinano cosa sia femminile e cosa sia maschile.

### **5.3. Transitare dentro un'organizzazione: l'importanza della cittadinanza di genere**

Dall'analisi delle interviste emerge come i contesti organizzativi in cui hanno lavorato o lavorano gli/le intervistati/e si caratterizzino per culture di genere diverse e come tutte le persone che vivono in queste organizzazioni contribuiscano alla costruzione sociale di tali interpretazioni. Per comprendere appieno questa varietà di approcci, è utile fare ricorso a una particolare chiave interpretativa: la cittadinanza di genere (Gherardi, 1998). Questa metafora estende ai contesti organizzativi i dilemmi sull'ampliamento della cittadinanza. Ovvero, spinge a un'attenta riflessione sul modo in cui, all'interno di organizzazioni lavorative, venga esteso il diritto a esprimere la propria appartenenza di genere, in quali modi, secondo quali codici (ed eventualmente con quali differenziali di potere) venga perseguita una cultura di genere che rispetti tutte le diversità (Gherardi, 1998). In questo senso, la metafora della cittadinanza di genere può essere impiegata per sollevare una precisa domanda: in che modo le persone trans sono considerate titolari di cittadinanza dentro una specifica organizzazione? Ci si chiede, quindi, come si differenzino le diverse culture organizzative in base al concetto di cittadinanza di genere che sostengono e mettono in pratica e come le persone intervistate si muovano all'interno di questi contesti.

In questa trattazione, la cittadinanza di genere è declinata in due polarità contrapposte. A un polo si trovano tutte quelle culture organizzative definibili come “tradizionaliste”, ovvero che concepiscono i ruoli di genere come netti e distinti e che mostrano una certa ritrosia a coinvolgere al loro interno e valorizzare persone che si allontanano da ciò che è considerato “normale”. Un esempio di un’organizzazione simile è la prima azienda in cui ha lavorato Giacomo, filiale di una multinazionale metalmeccanica. In questo contesto, infatti, vigeva una forte discriminazione nei confronti delle donne, considerate inadatte a svolgere una simile occupazione. Davide stesso, prima di intraprendere la transizione, ha sperimentato la stigmatizzazione derivante da questo stereotipo.

All’altro polo, invece, si trovano le culture definite “fluide”, che fanno del rispetto della diversità (anche di genere) un valore importante, mostrando così di avere non solo una concezione tendenzialmente più libera, aperta e non prescrittiva del genere, ma anche dei confini malleabili che consentono e facilitano l’inclusione di tutto ciò che non è conforme ad una concezione dicotomica e binaria. All’interno di questa seconda categoria si possono trovare sia piccole aziende (come l’attuale luogo di lavoro di Sara, che viene definito come estremamente collaborativo e inclusivo), sia grandi aziende e multinazionali (come quella dove lavora Elisa, nella quale “la diversity è presa seriamente”).

Analizzando le singole esperienze di transizione all’interno di diverse organizzazioni lavorative, emergono alcuni elementi ricorrenti che concorrono a definire la cittadinanza di genere vigente in ogni contesto particolare. Tali elementi sono in parte una rielaborazione dei criteri individuati da Schilt (2010) per considerare una transizione sul lavoro come transizione “di successo”<sup>13</sup>, in parte sono frutto di un’elaborazione originale a partire

---

<sup>13</sup> I criteri individuati da Schilt (2010, pp. 110-111) sono: aver ricevuto supporto dal datore di lavoro per la transizione; aver percepito che i superiori e i/le colleghi/e si sono sforzati di usare un nome d’elezione e pronomi adeguati; non aver subito alcun tipo di molestia o discriminazione per il fatto di essere trans; non aver sperimentato un ridimensionamento o un taglio delle proprie mansioni; aver avuto accesso a un bagno in cui si è a proprio agio; aver lasciato il lavoro per motivi non legati alla transizione.

dall'analisi delle interviste. Vediamoli ora nel dettaglio, applicandoli sia a culture "tradizionaliste", sia a quelle "fluide".

- **Aver fornito supporto**

Un primo elemento costitutivo della cittadinanza di genere è il supporto offerto ai/lle lavoratori/trici transessuali non solo dal datore di lavoro, ma anche dai vari responsabili. Declinando questo principio in base alle due diverse cittadinanze, emergono esperienze molto differenti:

“In un altro negozio ho conosciuto l'attuale responsabile [dei negozi della provincia], che mi ha fatto da capo negozio. [...] Lei è diventata il mio capo supremo e io ho preso in mano il negozio, quindi tranne lei non avevo nessun altro sopra. Ho deciso di fare questa cosa [la transizione], gliene ho parlato e lei mi ha appoggiato. Ha portato tutto in sede in azienda. Quindi il titolare dell'azienda, gli uffici, tutti sanno tutto.” (Davide, 30, FtM)

“È stato il mio titolare ad avvisare che comunque stava iniziando a lavorare un ragazzo transessuale e che mi dovevano trattare come... come tutti! Come una persona normalissima! Però loro a me non hanno mai chiesto niente, non mi hanno mai discriminato, mai fatto battute stupide, mai!” (Andrea, 30, FtM)

Questi due stralci sono esemplificativi di cittadinanze fluide, poiché entrambi i responsabili (la capo negozio di Davide e il titolare del bar di Andrea) non solo si sono rivelati disposti a facilitare la transizione sul lavoro, ma hanno anche informato di questo cambiamento le altre persone che lavorano in quelle organizzazioni. Il/la proprio/a responsabile diventa, così, la prima figura ad essere informata della transizione e, in vari casi, come quello di Davide, la persona che poi ha avuto il compito di riferire questa notizia ai livelli organizzativi più alti (al/alla responsabile delle risorse umane o al/alla titolare dell'azienda o dell'attività). L'opposto, invece, si è verificato in cittadinanze tradizionaliste:

“Ho cercato di dirlo a voce, eh... evidentemente non l'hanno presa abbastanza sul serio 'sta cosa. [...] Nei giorni dopo, ho scritto una mail al più giovane con dei link sulla disforia di genere e tutto quanto. Dicendo: questo è già un disagio per me, abbastanza pesante, non è una

cosa che mi sono inventato, [...] però vi mando tutte le informazioni. Questo qua, per fortuna, l'ha capito e ha cominciato a parlarmi al maschile, a trattarmi meglio.” (Alessandro, 35, FtM)

“Ho informato il mio capo ufficio e il capo reparto. Non so se poi loro abbiamo informato il direttore generale, [...] perché non sono stato presentato come una persona che affrontava questo percorso. Quindi ho gestito questa situazione con il mio capo ufficio, con il mio capo reparto, [però] non l'hanno assolutamente gestita. Ho preso io dei permessi, a carico mio.” (Luca, 47, FtM)

In questi due casi si palesa una situazione in cui il responsabile non ha svolto un ruolo di supporto per la transizione del suo dipendente. Il titolare di Alessandro, a un primo incontro, non comprende l'importanza della situazione (segno di quanto la transessualità sia una tema ignorato e rimosso sul lavoro). Solo dopo aver ricevuto delle informazioni “ufficiali” inizia a comportarsi in maniera rispettosa, facilitando la transizione di Alessandro chiamandolo con il suo soprannome maschile. L'esperienza di Luca, inoltre, mostra che il fatto di lavorare all'interno di una multinazionale, che probabilmente possiede una politica di diversity, non comporta necessariamente ricevere sostegno durante la transizione. Nel suo caso, infatti, Luca ha informato una prima volta i suoi due responsabili, non sapendo però se questa informazione fosse passata poi ai vertici. Infatti afferma che la transizione non è stata gestita dall'azienda, ma che è stato lui a prendere dei permessi per i suoi appuntamenti medici.

- **Aver gestito la visibilità forzata**

Un secondo criterio fa riferimento alle diverse reazioni dei contesti organizzativi alla visibilità forzata dei/lle lavoratori/trici trans, ovvero al fatto che la loro transessualità possa essere svelata in modo indesiderato, forzandole così ad una sorta di outing. In particolare, sono due le situazioni che hanno rivelato un forte potenziale di svelamento e che sono state gestite in modo differente nei due tipi di cittadinanze di genere. Iniziamo dal problema del nome, ovvero dal fatto che la transizione, per essere di successo, richiede l'adozione di un

nome di elezione, che deve essere usato da tutte le persone con cui interagisce una persona trans:

“Solamente in questo lavoro che sto facendo adesso mi stanno trattando come voglio essere trattato: parlandomi al maschile e trattandomi da ragazzo. Perché tutti gli altri mi trattavano e mi chiamavano col mio nome anagrafico!” (Andrea, 30, FtM)

“Noi abbiamo il cartellino appeso col nome. Io ho chiesto se potevo toglierlo, perché *[non volevo]* andare in giro con un nome che non *[mi]* rispecchiava. [...] Ho pensato che avrebbe agevolato di più la clientela non associare un nome femminile a un viso che comunque sarebbe cambiato. Avevo *[anche]* proposto di cominciare già a chiamarmi col nome nuovo. Subito son stati un po’ titubanti, però mi han detto di sì e lo abbiamo fatto.” (Davide, 30, FtM)

In questi due casi, i membri di cittadinanze fluide hanno accettato di chiamare i lavoratori trans con un nome da loro scelto. Ciò ha portato un grande sollievo sia in Andrea, che in Davide, perché entrambi non si sentivano a proprio agio quando venivano chiamati con un “nome che non *[li]* rispecchiava”. È evidente che l’adozione di un nome di elezione (e dei pronomi adeguati) o di un nuovo badge possa facilitare non solo i rapporti tra colleghi/e, ma anche quelli con la clientela che, come fa notare Davide, potrebbe rimanere sorpresa dalla discordanza tra l’aspetto del/la lavoratore/trice e il nome sul cartellino personale (ed eventualmente reagire in modo positivo o negativo a questa inusuale situazione). In cittadinanze tradizionaliste, invece, questo problema non è stato gestito allo stesso modo:

“Magari il cliente, dall’altra parte, sentiva la mia voce e diceva: “Scusa ma te sei maschio o sei femmina?” [...] E io negavo, cercavo comunque di dire di no, sono femmina. [...] Quando la direzione ascoltava, magari diceva: “Abbiamo ascoltato la tua chiamata. La tua voce non va bene, devi dare un tono diverso.” Comunque cercavano sempre di farmi capire che io ero nel posto sbagliato, che io ero sbagliata.” (Stefania, 47, MtF)

“Andai nel suo ufficio e dissi: “Ma come mai, se prima Stefania, adesso Stefano?” *[La responsabile]* disse: “Io mi devo attenere a quello che tu hai firmato nel contratto. Nel contratto hai firmato Stefano. Fino a quando il Comune di \*\*\* non mi rilascia una documentazione, in modo tale che io posso chiamarti Stefania, allora io non scrivo Stefania.”” (Stefania, 43, MtF)

Stefania descrive due episodi avvenuti in due diverse organizzazioni lavorative che risultano essere entrambe tradizionaliste. Nella prima, infatti, viene descritta una situazione in cui è stato difficile per lei giustificare la discordanza tra il nome con cui si è presentata e la sua voce, che il cliente non riusciva a categorizzare come femminile o maschile. Di fronte a questa difficoltà, pur avendo accettato di usare un nome d'elezione, la direzione del call-center si dimostra contraria all'inclusione della lavoratrice, perché ritiene che la sua voce particolare la renda "sbagliata" nello svolgimento delle sue mansioni. Nella seconda, una cooperativa sociale, emerge uno scontro tra la responsabile e la lavoratrice. Stefania aveva iniziato questo lavoro dichiarando apertamente la propria transessualità e tutte le persone della cooperativa si rivolgevano a lei usando il suo nome d'elezione, presente anche sul foglio firme. Un giorno, in occasione di un suo ritardo, la tutor le ha consigliato di firmare in corrispondenza del normale orario di inizio di lavoro, per evitare dei problemi burocratici ("Per farmi pagare la giornata tutta quanta di 8 ore di lavoro, dovevo segnare 8 ore, senza il ritardo," Stefania, 43, MtF). Questa modifica, però, non è stata accettata dalla responsabile che, dopo quell'episodio, ha cambiato il nome che compariva sul foglio firme: da Stefania a Stefano, nome di nascita dell'intervistata. Per difendere la sua posizione, la responsabile ha fatto riferimento a delle regole esterne che le impongono di continuare a usare il nome maschile, in mancanza di una "documentazione" del Comune che sancisca altrimenti. In questo modo, però, un ambiente che ci si aspetterebbe inclusivo, come una cooperativa sociale che si occupa di reinserimento lavorativo di persone in difficoltà, si rivela portatore di una cultura tradizionalista e rigida, che fatica nella pratica a essere inclusiva.

Un altro fattore problematico è risultato essere l'uso di un bagno in cui le persone trans possono sentirsi a proprio agio. La forte separazione di genere che permane negli ambienti lavorativi, infatti, coinvolge anche la fruizione di questi servizi, che spesso sono presenti in

due spazi riservati a soli uomini o a sole donne (Schilt, 2010). Le persone transessuali si trovano nella particolare condizione di dover scegliere quale bagno usare durante e dopo la loro transizione:

“Noi abbiamo gabinetti maschili, femminili e ogni piano ha gabinetti per le persone disabili. Dissi: “Io userò il gabinetto dei disabili, perché non voglio mettere in imbarazzo le donne e d’altro canto non mi sento di andare nel gabinetto degli uomini.” [...] Per fortuna che abbiamo quello dei disabili, perché se no sarebbe stato un problema.” (Elisa, 52, MtF)

“Nel bagno degli uomini non ci entro, perché non mi considereranno mai un uomo, per lo meno, non tutti. Perché immagino che mi manchi qualcosa ai loro occhi.” (Luca, 47, FtM)

In effetti, per Elisa e Luca, la questione del bagno è stata problematica, anche se in modo diverso. Ad Elisa, infatti, è stato concesso di usare i bagni dei disabili, perché lei stessa voleva prevenire qualsiasi complicazione nei rapporti con i/le colleghi/e. In seguito, è stata invitata e accolta nel bagno femminile. Luca, invece, ha vissuto una situazione difficile: anche lui ha deciso di usare il bagno dei disabili, ma non ha smesso di farlo perché non si sente ancora a suo agio ad andare in quello maschile e l’azienda, del resto, non gli ha proposto delle alternative.

- **Non aver sperimentato ripercussioni sul percorso di carriera**

Per ritenere le organizzazioni caratterizzate da cittadinanze fluide, è importante che i percorsi di carriera dei/lle lavoratori/trici transessuali al loro interno non siano stati influenzati dalla transizione o, in generale, dall’essere trans. Due sono gli ambienti che contraddicono questo principio:

“Sto appena uscendo da un mobbing pesantissimo. Qualcuno mi ha messo la pulce nell’orecchio che è partito da questa donna qua, che [...] a un certo punto ha voluto vendicarsi, non so di che cosa. [...] Io lo sento, mi si è rivoltato l’ufficio contro, da un giorno all’altro! [...] Tipo, la persona che tossiva proprio per creare disturbo, che non lo crei solo a me, lo crei a tutti! Però è evidente che lo stai indirizzando a qualcuno.” (Luca, 47, FtM)

“È cresciuto molto amaro e soprattutto la sensazione che qualcosa è cambiato! Che io non ho più le opportunità di prima. [...] Penso di essere penalizzata, in questo momento. [...] Questo

lavoro alla fine l'ho accettato, però non mi piace come ci sono arrivata, proprio a ribasso. *[Non mi è stata data]* la possibilità di fare un ruolo che io posso benissimo fare e che io ho fatto per anni!” (Elisa, 52, MtF)

Gli stralci riportano, rispettivamente, un esempio di mobbing e uno di demansionamento, ovvero degli episodi in cui la transessualità ha portato a delle limitazioni e a delle difficoltà nei percorsi di carriera dei due intervistati. Luca, ad esempio, ha raccontato di aver subito mobbing da parte dei/lle colleghi/e e, in particolare, da parte di una persona al vertice dell'azienda, spiegando che questa persona, ancora prima che lui iniziasse la transizione, ha iniziato a diffondere delle voci sul suo conto. Le dicerie si sono diffuse poi tra colleghi/e e hanno alimentato comportamenti aggressivi, denigratori e di esclusione, come descritto nello stralcio. Luca, inoltre, ha ammesso che, a suo parere, il suo disagio non è stato adeguatamente preso in considerazione da parte dell'azienda, che si è rivelata così portatrice di una cittadinanza tradizionalista. Anche l'esperienza di Elisa esemplifica come la transessualità possa, in organizzazioni tradizionaliste, divenire un ostacolo agli avanzamenti di carriera. Infatti, nel momento in cui ha dovuto cambiare mansione, si è sentita “penalizzata” perché improvvisamente non le venivano più offerte le posizioni di rilievo che ha ricoperto in precedenza.

- **Non aver subito molestie o discriminazioni**

Tra le caratteristiche di una cittadinanza di genere fluida, vi è anche la tutela della diversità. Quattro intervistati/e hanno riportato degli episodi in cui questo principio è stato contraddetto, poiché sono stati/e discriminati/e da colleghi/e o dal datore di lavoro per la loro identità di genere. Le esperienze di Giulia e Sara, ad esempio, sono particolarmente forti, perché hanno portato alla perdita del lavoro:

“A febbraio mi arriva una lettera: mi avevano licenziata, perché l'azienda chiudeva [...] Subito sono andata da un avvocato e ho esposto la cosa. Si trattava certamente di un caso di omofobia e



comunque di discriminazione. [...] Hanno riassunto tutti tranne me! Perché tutti gli altri li avevano riassorbiti.” (Giulia, 32, MtF)

“Quando facevo l’operaia metalmeccanica e lavoravo in fabbrica, erano quasi tutti uomini. [...] Loro sapevano, perché comunque tra i datori di lavoro e gli operai c’era questo riferire. [...] Non l’avevo detto io, ma comunque si sapeva. Avevo percepito che comunque si sapeva questa cosa, dalle battutine ma anche dall’essere guardata in un certo modo, che comunque era, oserei dire, promiscuo!” (Sara, 33, MtF)

Giulia si è sentita discriminata quando, nel momento in cui la sua azienda è stata accorpata ad un’altra, sono stati riassunti tutti i suoi colleghi e lei no, proprio dopo aver informato il datore di lavoro della transizione. Giulia si è subito rivolta a un avvocato che ha fatto causa all’azienda. L’esperienza si è poi conclusa con le scuse dell’amministratore delegato che non solo ha sostenuto le spese economiche della causa legale, ma ha anche assunto Giulia, che ora ha un contratto a tempo indeterminato. Sara, invece, è stata vittima di molestie da parte dei suoi colleghi, ricevendo non solo “battutine” ma anche continui sguardi e ammiccamenti che, a un certo punto, non è riuscita più a sopportare. Quando ha riferito questi episodi al suo superiore, le è stato detto che “era una cosa normalissima, che poteva accadere e che comunque non ci si poteva far nulla” (Sara, 33, MtF). Di fronte a una tale normalizzazione di una situazione pesante, Sara ha deciso di dare le dimissioni.

Questi due episodi mostrano come il comportamento dell’azienda o dei responsabili di fronte a degli episodi di discriminazione possa variare. Mentre l’episodio di Sara descrive senza dubbio un comportamento caratterizzante una cittadinanza tradizionalista, che non accetta e discrimina chi è considerato diverso dalla norma eterosessuale, il racconto di Giulia è ambivalente. La stessa azienda, infatti, si è dimostrata tradizionalista nel momento in cui l’ha discriminata, ma ha poi modificato il suo atteggiamento riassumendo Giulia e offrendole sostegno durante la transizione:

“Mi hanno assunto a tempo indeterminato in questa multinazionale [...] Penso sia stata la prima volta in assoluto che la mia azienda dovesse affrontare una cosa simile. Tant’è che sono scesi

loro subito a compromessi, senza girarci troppo intorno. Io non ho fatto in tempo a chiedere nulla, che già mi avevano *[dato il badge]*.” (Giulia, 32, MtF)

L’esperienza della discriminazione ha quindi avuto un forte impatto sull’azienda stessa, che dopo quell’episodio ha cambiato il proprio atteggiamento, adottando delle soluzioni per conciliare la transizione di Giulia (come il badge personalizzato con il nome d’elezione). Lungo questo percorso, quindi, la cittadinanza di genere di questa multinazionale è diventata più fluida, anche se permane l’ambivalenza: tutti questi sforzi, secondo Giulia, possono essere stati fatti perché l’azienda si interessa sinceramente a lei (“sono tutti premurosi con me”, Giulia, 32, MtF), oppure semplicemente perché non vuole avere ulteriori complicazioni e allo stesso tempo non vuole essere considerata come un contesto lavorativo discriminatorio (“*[avranno detto]*: “Questa qui non ci rompe le palle, la mettiamo lì in un ufficio tranquilla,”” Giulia, 32, MtF).

- **Non essere un soggetto scomodo**

Infine, un ultimo elemento di cittadinanza fluida corrisponde alla effettiva valorizzazione delle competenze e capacità dei/le lavoratori/trici transessuali, che così non sentono di essere dei soggetti “scomodi” per l’organizzazione:

“Sicuramente conta, per le persone come me, quanto è il non detto. Quanto è il giudizio di chi ti deve giudicare, [...] da come l’ha presa questa persona e come ti vede lui nella tua nuova vita. Entriamo nel non detto, perché nella mia azienda nessuno, nessun capo, nessun manager, nessun dirigente, nessun executive dirà mai che ti ha discriminata, che non ha scelto te perché sei diventata donna, eri un uomo, o perché eri una donna, sei diventata uomo. [...] Per cui questa scelta, la mia conclusione è che condiziona.” (Elisa, 52, MtF)

“Finché son lì e sto buonina, nessuno mi dice niente, però io son scomoda. Perché appena apro la bocca: “Che succede? Come va?” Quindi sono una figura un po’ scomoda, non sono proprio vista... normale. Loro non mi vedranno mai come una persona normale.” (Giulia, 32, MtF)

Le parole di Elisa e Giulia descrivono delle cittadinanze tradizionaliste, in cui essere transessuale può condizionare le decisioni del management, soprattutto nel “non detto”.

Significa essere un elemento scomodo, indesiderato, che complica la vita organizzativa, anche se nessuno lo ammetterà mai. Questa sensazione comporta dei seri dubbi relativi alla corretta interpretazione di eventuali possibilità. Come nel caso di Giulia, che ha ricevuto una proposta di avanzamento di carriera, che lei però ritiene “un’arma a doppio taglio”, “una cosa che hanno studiato loro per mandarmi via” in caso di rifiuto. O ancora, può portare alla convinzione di avere meno spazi di manovra rispetto ai/le propri colleghi/e, come racconta Elisa.

In conclusione, le cittadinanze di genere delle organizzazioni in cui le persone intervistate hanno lavorato o lavorano attualmente si differenziano non solo in due tipologie, tradizionalista e fluida, ma anche all’interno di ogni tipo, poiché ci sono cittadinanze caratterizzate in modo diverso rispetto ai singoli principi appena presentati. Solo le organizzazioni che presentano la maggior parte o tutti gli elementi discussi, potranno essere definite come caratterizzate da una cittadinanza di genere fluida. Tra gli elementi caratterizzanti, figura anche l’adozione di soluzioni concrete per gestire la transizione, che nei diversi contesti si sono rivelate essere soluzioni formali o informali. Rimandiamo alla prima parte del prossimo capitolo l’approfondimento di questo ultimo principio, insieme all’analisi delle politiche di inclusione e di diversity management presenti nelle varie organizzazioni. Mentre la parte successiva sarà dedicata all’approfondimento delle pratiche e delle buone prassi maggiormente presenti nelle imprese e aziende italiane.



## **6. Negoziare le transizioni di genere al lavoro**

Dopo aver approfondito le esperienze di transizione e i diversi modi di fare genere che questo cambiamento comporta sul lavoro, è arrivato il momento di prendere in considerazione l'intreccio delle esperienze individuali con il contesto lavorativo in cui si sono svolte (considerando dunque anche il ruolo dei datori di lavoro e delle aziende). L'intento è quello di analizzare in che modo venga affrontato il tema della transessualità e del transgenderismo nei contesti di lavoro. Questo significa esaminare le soluzioni pratiche che diverse organizzazioni hanno messo in atto per contrastare la discriminazione sulla base dell'identità di genere e per favorire una maggiore inclusione delle persone trans in ambito lavorativo. Si vuole, così, andare a ricercare l'esistenza di politiche aziendali (in particolare di diversity management) e di azioni proposte e/o effettivamente implementate sul lavoro, attraverso l'analisi delle persone intervistate. In questo ambito è opportuno inserire anche le buone prassi esistenti, allo scopo di raffrontare quanto emerso dalle interviste con il quadro delle politiche e delle esperienze di diversity management in materia. In base ai criteri dell'Inter-Agency Committee delle Nazioni Unite sulle donne e sull'uguaglianza di genere (IACWGE), si definiscono buone prassi tutte quelle azioni che creano un reale cambiamento in direzione della parità di trattamento per le persone LGBT, che hanno un impatto sulla politica, che sono innovative, riproducibili e sostenibili e che promuovono delle iniziative culturali e sociali relative alle esperienze LGBT, creando una cultura del rispetto (D'Ippoliti e Schuster, 2011b). Le buone prassi, inoltre, possono essere valorizzate per la loro capacità di rispondere in modo flessibile ai bisogni quotidiani delle persone trans, in base al contesto economico e sociale di riferimento (Lorenzetti, 2013). Quello che in primo luogo sarà proposto è un'analisi delle pratiche lavorative emerse dalle interviste. In seguito, verranno esaminate le politiche aziendali presenti sul territorio italiano, volte a tutelare e includere i/le lavoratori/trici transessuali.

## 6.1 Potenzialità e criticità del diversity management

“C’è tanto lavoro da fare, si fa ancora fatica. [...] Io sto notando che, comunque, le grandi aziende [*assumono persone trans*], ma perché? Perché comunque c’è una politica aziendale di diversity management. Se ci sono queste politiche aziendali, allora vengono accolte le persone trans. Ma se non ci sono queste politiche aziendali è difficile.” (Stefania, 43, MtF)

Dalle interviste si rileva che in molti contesti lavorativi manca un esplicito riferimento alla discriminazione in base all’identità di genere o a politiche indirizzate a persone transessuali e transgender. Ciò non fa che rimarcare la necessità di un maggiore intervento in questi ambiti del mondo del lavoro. Infatti, Stefania, grazie al suo lavoro come responsabile di uno Sportello Trans, afferma che l’inserimento nel mercato del lavoro di persone trans è ancora faticoso. In questa situazione, gli unici esempi positivi di inclusione vengono dalle grandi aziende, dove esistono politiche di diversity management, la cui presenza, secondo Stefania, è necessaria affinché un contesto lavorativo inserisca al suo interno lavoratori/trici transessuali. Tale osservazione combacia non solo con i dati raccolti dalla presente ricerca (solo nelle grandi aziende e nelle multinazionali in cui lavorano quattro intervistati/e sono attive formali politiche di inclusione e di diversity management), ma anche con i risultati di vari studi sulla diffusione del DM nel mercato del lavoro italiano (Bombelli, 2009; Tornillo, 2012).

In particolare, agli occhi delle persone intervistate, rimane fermo il fatto che la grandezza di un’azienda possa essere un indicatore del grado di attenzione per le proprie politiche. In questo senso, le multinazionali e le grandi aziende sono considerate degli ambienti in cui sono presenti il rispetto e la valorizzazione della diversità, ovvero contesti in cui vige una cittadinanza di genere definita nel precedente capitolo come “fluida”:

“*[La diversity]* comunque fa parte dell’etica. Quindi esiste. Anche perché la nostra, essendo una multinazionale, è presente in tutto il mondo e ci sono molte realtà.” (Giulia, 32, MtF)

“\*\* [La mia azienda] ha grossi problemi di diversity anche per gli aspetti culturali. Si lavora con cinesi, [...] si lavora con tutto l’Est d’Europa, con indiani...” (Elisa, 52, MtF)

È proprio per il loro carattere internazionale, che le porta a vivere varie esperienze legate alla diversità (culturale, religiosa, etnica, di genere), che aziende di questo tipo vengono viste positivamente. In questa prospettiva, lavorare in aziende di grandi dimensioni è una grande attrattiva per lavoratori/trici transessuali e transgender (Schilt, 2010). La presenza di politiche antidiscriminatorie o di inclusione diventa un segnale del fatto che l’organizzazione potrebbe fornire supporto durante una transizione sul lavoro a una persona trans (Schilt, 2010).

Tuttavia, nel complesso, il ruolo del diversity management resta controverso nelle interviste:

“[Il capo del personale] mi verrebbe incontro, su questa richiesta di adeguare già quello che è adeguabile all’interno dell’azienda. Quindi il badge, rubrica telefonica, user, anche la posta elettronica interna. Dicendo che comunque è una crescita per entrambi! Anche per l’azienda, perché è la prima volta che si trova ad affrontare una problematica del genere.” (Luca, 47, FtM)

“A volte rifletto sul diversity management e dico: ma siamo così diversi? Cos’è che ho da gestire io?” (Francesca, 32, MtF)

La criticità di un simile approccio manageriale si riflette nella sua duplice ambivalenza: da una parte una pratica accettata e sostenuta per una problematica particolare, dall’altra una soluzione non supportata, poiché rimarca lo stigma associato a determinati/e lavoratori/trici. Secondo la prima ottica, infatti, le politiche sulla diversità potrebbero essere uno strumento innovativo (perché mai utilizzate prima) per far fronte a un’inedita richiesta dei/le lavoratori/trici. In questo senso, come dice Luca, potrebbero essere un’occasione di crescita non solo per i lavoratori/trici transessuali, ma anche per l’azienda. D’altro canto, Francesca esprime una critica già nota nel dibattito sul DM, ovvero il fatto che queste pratiche rischiano di “peggiorare, anziché ridurre, l’esclusione di alcune

persone nel contesto organizzativo perché appartenenti a una particolare categoria” (Bombelli e Lazazzara, 2014, p. 169). In questa prospettiva, le azioni di DM rischiano di etichettare e stigmatizzare ulteriormente determinati/e lavoratori/trici, allontanandoli/e dalle altre persone “normali” che compongono l’organizzazione e riproducendo dentro il contesto organizzativo le disuguaglianze presenti all’esterno (Lorbiecki e Jack, 2000).

Questo, del resto, è un problema ampiamente discusso del DM (Bombelli, 2009) e presente anche all’interno del campione di intervistati/e: tra loro c’è una diffusa consapevolezza di non essere, rispetto ai/le propri/e colleghi/e, una categoria “particolare”:

“La prima cosa è che essere transessuali [...] non vuol dire far parte di una categoria protetta. Nel senso che è giusto avere la giusta attenzione nei confronti delle persone transessuali, che non devono essere discriminate, però tu non sei una specie protetta, per cui se chiedi lavoro devi avere le competenze. Cioè tu competi con altre persone e non è che scelgono te perché sei transessuale.” (Elisa, 52, MtF)

“Io prima di essere una persona trans, sono una persona e quindi voglio essere valutata prima come una persona, per le mie capacità e poi questo c’è.” (Sara, 33, MtF)

Si rivela una certa ambivalenza: essere transessuali o transgender richiede delle (giuste) attenzioni per quanto riguarda la lotta alla discriminazione, ma non comporta ulteriori trattamenti particolaristici. Gli/le intervistati/e vivono, così, in prima persona “la contraddizione tra equità (e quindi il desiderio delle persone di essere trattate in modo uniforme) e diversità (ovvero la capacità di comprendere quegli elementi di differenza che possono aprire la strada a una eccezione in termini gestionali)” (Bombelli e Lazazzara, 2014, p. 185). Secondo le persone intervistate, quindi, la transessualità non deve essere né una condizione di svantaggio, né di vantaggio, soprattutto nei momenti di valutazione come potrebbero essere sia i colloqui di selezione, sia le vere e proprie valutazioni del personale. Come tra i consigli per la ricerca del lavoro, predomina un accento sulle proprie competenze e capacità, nonché sulla determinazione, tutte caratteristiche fondamentali per



inserirsi all'interno del mercato del lavoro. I/le lavoratori/trici transessuali intervistati/e sembrerebbero rivendicare la propria "normalità", il fatto di non voler essere etichettati entro una categoria particolare e, per questo motivo, bisognosa di protezione sul luogo di lavoro. Proprio sulla base di questa considerazione emerge quanto continui a essere critica l'attuazione di politiche che valorizzino la diversità, quando esse rischiano di accentuare la stigmatizzazione e il distacco dagli "altri" membri di un'organizzazione.

Ulteriori aspetti problematici legati al diversity management emergono in riferimento ai benefici che l'azienda può trarre dallo sviluppo di politiche simili:

"Innanzitutto, \*\*\* [*l'azienda*] non fa questo gratis, nel senso che la politica di apertura verso la diversity è una politica che è a due vie, cioè fai il benessere del dipendente ma in realtà l'azienda è convinta di trarre a sua volta benessere. Il concetto di base è: un dipendente sereno e felice lavora meglio. [...] Che è vero! Perché nel mio caso è vero! Quando soffrivo tanto della mia condizione, per due anni ho fatto fatica a concentrarmi." (Elisa, 52, MtF)

"\*\* [*Una mia conoscente*] lavorava da Hyundai, che non è dichiaratamente LGBT friendly, però mi ha detto: "Guarda, ultimamente hanno assunto un sacco di persone gay." Sembra quasi che sia una cosa in più." (Alessandro, 35, FtM)

Da questi stralci si comprende quali tipi di benefici possono avere le aziende che implementano politiche "LGBT friendly". Da un lato, lavorare sulla diversity significa garantire un maggior benessere dei/le lavoratori/trici che, proprio in quanto portatori/trici di diversità, potrebbero avere delle esperienze negative sul lavoro e non vivere in modo sereno la quotidianità lavorativa, come insegna l'esperienza di Elisa. Il/la singolo/a lavoratore/trice viene, così, valorizzato nella sua unicità (Bombelli, 2003). Dall'altro, questo si traduce anche nel raggiungimento e consolidamento di un'immagine positiva dell'azienda. Includere lavoratori/trici LGBT diventa, così, anche un'azione di marketing, sviluppata con l'intento di mostrare all'esterno come un determinato contesto lavorativo rispetti e valorizzi la diversità. In questo modo si realizza un processo win-win, da cui possono trarre vantaggio sia i dipendenti che l'organizzazione (De Vita, 2014).

Tuttavia, a questo punto affiorano altri aspetti problematici: raggiungere un obiettivo simile avrà anche dei ritorni economici (“l’azienda non fa questo gratis”), altro punto fortemente criticato del DM (Zanfrini e Monaci, 2014). Non solo. Collegare le politiche di diversity a obiettivi di management rischia di minimizzare l’importanza della tutela dei diritti delle stesse categorie di lavoratori/trici a cui sono rivolte queste azioni. Infatti, da un lato, vi è il rischio che in alcuni casi la promozione e comunicazione esterna di pratiche di diversity non venga poi seguita da un concreto impegno verso i/le propri/e dipendenti (Bombelli e Lazazzara, 2014). Dall’altro, potrebbe portare a uno sviluppo eccessivamente strumentale del diversity management. Da ciò deriva che le politiche di DM potrebbero essere implementate finché portano dei benefici al management aziendale, per essere poi “accantonate nel momento in cui non rappresentano più un vantaggio” (De Vita, 2014, p. 60), abbandonando così la tutela dei diritti di determinati/e lavoratori/trici.

Infine, tra gli aspetti critici del diversity management vi è anche la sua implementazione nel particolare contesto italiano. Infatti, le caratteristiche del mercato del lavoro italiano, prevalentemente composto da aziende di piccole o medie dimensioni (Reyneri, 2011), rendono difficoltosa la diffusione e la realizzazione di politiche di diversity. Un’ulteriore problematica si riferisce ad una certa arretratezza del contesto sociale e politico italiano in tema di riconoscimento dei diritti LGBT:

“[...] in azienda si riflette un po’ la realtà della società, che tende a essere maschilista e che fa una classificazione gerarchica in base all’età. La cultura italiana tende a questo, però è vero che l’azienda, la cultura aziendale, invece tende a smussare questa cosa. Nel senso che la cultura aziendale è quella delle pari opportunità, in assoluto.” (Elisa, 52, MtF)

“La politica italiana, praticamente, siamo Terzo Mondo! Sui diritti civili, sui diritti umani, delle persone LGBT e non solo. A livello europeo noi siamo indietro!” (Stefania, 43, MtF)

Le parole di Elisa dimostrano che, nonostante la sua azienda abbia delle linee guida stabilite oltre oceano e una cittadinanza di genere fluida, il contesto italiano, proprio per le

sue caratteristiche culturali, è ancora problematico e restio a recepire questi cambiamenti. In questa situazione, la cultura italiana e la cultura organizzativa di una multinazionale in Italia si scontrano, inevitabilmente. Tale particolarità del mercato del lavoro italiano è emersa anche all'interno di altre interviste, come conferma Stefania. L'Italia è considerata un paese arretrato nella difesa dei diritti delle persone LGBT, da cui si evince anche la mancanza di una guida per le organizzazioni lavorative italiane in tale ambito. Infatti, per molte delle aziende/attività in cui lavorano o hanno lavorato gli/le intervistati, le loro esperienze sono state il primo episodio di transizione sul lavoro da gestire, come riporta Giacomo: "Perché ripeto, lì [*una piccola impresa familiare*] proprio non sapevano nulla. Cioè, ma proprio non si poneva il discorso!" (Giacomo, 37, FtM).

Dopo questa analisi sulle potenzialità e le criticità delle pratiche di diversity management, così come sperimentate dagli/le intervistate, vediamo ora quali sono state le azioni effettivamente impiegate nei diversi contesti lavorativi per negoziare la transizione di un/a suo/a lavoratore/trice, traducendo nella pratica le proprie politiche di DM.

### **6.1.1 *Pratiche diverse per diversi contesti organizzativi***

Riprendendo il concetto di cittadinanza di genere introdotto in precedenza (par. 5.3), emerge un altro elemento che caratterizza le cittadinanze di tipo fluido, da un lato, e tradizionaliste, dall'altro. Tale criterio è la presenza di soluzioni concrete, finalizzate alla gestione del percorso di transizione all'interno del singolo contesto organizzativo.

Dall'analisi è possibile rintracciare diversi tipi di azioni orientate a questo scopo.

Ad esempio, prendendo in esame ambienti lavorativi di piccole dimensioni (come un ente che organizza corsi di formazione o un negozio di alimentari), i responsabili delle persone intervistate e/o i loro datori di lavoro non hanno adottato delle vere e proprie soluzioni, formalmente sancite:

“L’ambiente organizzativo eravamo io e il mio capo. [...] Gli piacevo com’ero e poi, rispetto a quella dimensione lì, lui mi disse che tanto chi mi vedeva non lo capiva [...] Se ne sbatteva altamente, era sicuro che non l’avrebbero capito gli altri e quindi io ho avuto il lavoro perché tanto gli altri non lo capivano.” (Francesca, 32, MtF)

“Io ho spiegato tutto subito [*al titolare*], lui mi ha detto di non preoccuparmi, che comunque sia della mia disforia di genere a lui non gliene frega niente e che come volevo essere trattato e chiamato, loro avrebbero fatto. E così stanno facendo.” (Andrea, 30, FtM)

Affiora, di nuovo, l’importanza della figura del/la responsabile nel supportare il processo di transizione del/la proprio/a dipendente, assicurandone così il successo. In entrambi i casi, il capo adotta una linea informale, semplici decisioni che non richiedano il rispetto di linee guida prestabilite o l’implementazione di pratiche già predisposte. Tuttavia, si tratta di soluzioni che nella pratica non risolvono il problema, ma che cercano di minimizzarlo e nascondere. Nel primo stralcio, il responsabile decide di assumere Francesca perché “gli altri”, ovvero le eventuali persone che si sarebbero rapportate con lei, non avrebbero capito che era una ragazza transessuale. Una pratica totalmente basata sul passing di successo (sia fisico, sia comportamentale) della lavoratrice. Anche nel secondo caso, il titolare di Andrea gestisce la sua transizione basandosi sull’accettazione della stessa tra i/le colleghi, quasi come se volesse minimizzare un tale cambiamento. Queste soluzioni rivelano, così, che delle cittadinanze di genere tendenzialmente fluide (poiché supportano la transizione del/la lavoratore/trice trans), nella realtà non lo sono propriamente, o lo sono solo in parte. Decidere di non intraprendere alcuna azione concreta e di lasciar correre denota, infatti, una certa incapacità di negoziare la transizione all’interno del singolo contesto lavorativo. Analizzando, invece, i contesti organizzativi più ampi, emergono delle soluzioni diverse:

“Sono stato assente da lavoro due mesi per il recupero post-operazione. Loro [*l’azienda*] l’han presa benissimo. Perché comunque [...] la mia vice ha preso in mano tutto, ha gestito al posto mio. Quindi io ero tranquillo, loro eran tranquilli, eravamo tutti a posto.” (Davide, 30, FtM)

“Allora stendemmo un piano di lavoro. [...] Io indicavo tutte le persone che avremmo dovuto avvisare nell’ambito dell’azienda. Ci sarebbe stato un colloquio iniziale, con tutte queste persone, in cui lui [*il capo sezione*] e l’HR avrebbero presentato il mio caso. [...] Ci sarebbe dovuto essere un secondo incontro opzionale in cui eventualmente c’ero anche io. Io quell’incontro l’ho voluto fare.” (Elisa, 52, MtF)

In entrambi gli ambienti la transizione rivela l’esistenza di una serie di procedure prestabilite da seguire, ovvero di soluzioni formali. È proprio grazie a queste direttive che la vice capo di Davide viene incaricata di dirigere il negozio in sua assenza. Nel caso di Elisa, l’importanza e il rispetto di queste soluzioni formali raggiunge il suo apice. La sua azienda, infatti, risulta essere preparata ad affrontare una situazione simile. Il responsabile di settore stende “un piano di lavoro” molto dettagliato, seguendo le linee guida prestabilite dall’azienda, sotto forma di “una presentazione standard che si utilizza in questi casi per il management e per la popolazione” (Elisa, 52, MtF). Il comportamento di questa multinazionale rientra pienamente nella definizione di buona prassi e, tra le esperienze raccolte dalle interviste, è probabilmente l’esempio migliore di adozione di soluzioni di supporto e inclusione di una persona transessuale all’interno di un’organizzazione lavorativa (non esente da note negative).

L’importanza della diversity è inglobata all’interno dei valori della cultura organizzativa e dimostrata mediante il ricorso a vari strumenti:

“Esistono delle guide linea, delle guidelines, in cui si spiegano precisamente quali sono i valori della diversity. Esiste anche una presentazione che ti fa vedere perché la diversity è importante, perché l’inclusione delle persone LGBT è importante.” (Elisa, 52, MtF)

In questa multinazionale, quindi, le politiche di diversity management sono ampiamente sviluppate e sostenute come realizzazione di un importante valore aziendale e, nel complesso, del sostegno di una cittadinanza di genere fluida. Un altro segno della rilevanza della diversity nella multinazionale in cui lavora Elisa è dato dal fatto che il management

viene formato al riguardo. Del resto, uno dei requisiti principali perché azioni di diversity abbiano successo è proprio il sostegno della leadership (Bombelli, 2003):

“La diversity è uno dei punti che ogni capo deve imparare per fare il capo e ci sono dei corsi, dei training manageriali. C’è sempre un’education sulla diversity, in senso totale, diversity in tutti i sensi. [...] Gli executive, cioè [...] i capi di struttura grandi, hanno anche un obiettivo di diversity.” (Elisa, 52, MtF)

La conoscenza dei valori di diversity diventa, così, un requisito necessario per far parte del management aziendale. Non solo, per mantenere costante questo orientamento nel tempo, ogni executive ha un obiettivo di diversity da raggiungere. Nel caso di Elisa, e quindi di una transizione di genere sul lavoro, questo obiettivo viene addirittura “sorpasato”: “il mio capo executive [...] si mise a ridere: Elisa, te mi fai fare l’overachievement!” (Elisa, 52, MtF). Supportare la propria lavoratrice, quindi, ha un forte impatto sul rendimento del management, che, per certi aspetti, è sollecitato ad agire, al fine di raggiungere l’obiettivo di diversity.

Oltre ai già citati aggiornamenti dei badge, dell’account personale e dei bagni (si veda il cap. 5, par. 5.3), alcune aziende hanno adottato delle soluzioni formali basate sulla creazione di gruppi di lavoratori/trici. Questo ha avuto luogo soprattutto nelle grandi aziende e multinazionali. Ad esempio, Elisa riporta l’esistenza di due specifici programmi:

“[...] nella mia azienda ogni nazione ha una specie di gruppo in intranet, dove ti puoi iscrivere e puoi fare delle attività social. In realtà in Italia questo gruppo LGBT funziona zero. Però c’è una quindicina di persone, forse, tra cui la metà sono simpatizzanti, ma non sono persone né omosessuali né transessuali.” (Elisa, 52, MtF)

“Esiste, per esempio, un programma [...] che ha lo scopo specifico per LGBT [...] di mettere insieme un gruppo di persone, 3 o 4 persone, con un coordinatore, dei mentor che supportano uno, massimo due persone. In genere manager che hanno un problema per gestire situazioni di omosessualità, di transessualità. Quindi lo scopo è quello di far incontrare il gruppetto di mentor con la persona, per supportarla.” (Elisa, 52, MtF)

Questa multinazionale, quindi, ha implementato due diverse azioni indirizzate ai/alle lavoratori/trici LGBT. La prima consiste nella formazione di network online che includono dipendenti LGBT, ma anche persone vicine all'ambiente LGBT. Il gruppo ha un ruolo di sostegno e confronto tra diverse esperienze. Si tratta di una soluzione adottata anche da altre grandi aziende, come riportato dall'intervistata: "altre aziende hanno questi gruppi sociali che in realtà sono molto attivi, ad esempio in Telecom" (Elisa, 52, MtF). Nel ramo italiano della multinazionale dove lavora Elisa, però, questo network sembra non funzionare molto bene, come afferma l'intervistata, che ne fa parte.

La seconda pratica riguarda, invece, la creazione di un programma di mentorship a livello internazionale. In questo caso viene formato un gruppo che include delle persone che, in quanto competenti in materie relative al mondo LGBT, si propongono di fare da mentor ad altri individui. In questo modo, mettono a disposizione le loro competenze e conoscenze (Poggio *et al.*, 2010). Lo scopo del programma, quindi, è di supportare una determinata persona e aiutarla a gestire particolari situazioni, come episodi di discriminazione o di inserimento lavorativo di persone LGBT.

Tra le pratiche di diversity, inoltre, figura anche un'iniziativa istituzionale, sviluppata a livello nazionale da enti specializzati, con l'obiettivo di coinvolgere non solo le aziende, ma anche i/le lavoratori/trici LGBT:

"Diversitalavoro è un progetto di formatori, dove anche loro contattano le aziende e fanno delle formazioni interne, per accogliere le persone appartenenti alle categorie protette: con disabilità, di origine straniera e persone transgender. Ci sono molte aziende che collaborano con questo progetto, patrocinato dall'UNAR." (Stefania, 43, MtF)

"[La mia azienda] fa parte della rete Diversitalavoro, [...] partecipa attivamente con uno stand e fa colloqui di lavoro. Cioè più che colloqui di lavoro, si presenta, ascolta, recepisce curriculum di persone con diversità." (Elisa, 52, MtF)

Stefania e Elisa fanno riferimento un'iniziativa promossa dall'UNAR, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, e da altri enti: Diversitalavoro. Si tratta di un progetto attivo dal 2007 per “promuovere l'inclusione lavorativa e il diversity management nel mondo del lavoro”<sup>14</sup>. Si vuole, così, facilitare l'inserimento lavorativo di determinate categorie a rischio di discriminazione sul mercato del lavoro, ovvero persone con disabilità, di origine straniera e persone transgender. Allo stesso tempo, l'obiettivo è anche quello di coinvolgere aziende ed istituzioni per sensibilizzarle ai valori di diversità e inclusione sociale (Buemi, 2014). Tra le persone intervistate, solo Elisa ha rivelato che la sua azienda partecipa attivamente a Diversitalavoro, presenziando al suo Career Forum, momento in cui le aziende e i/le lavoratori/trici in cerca di un impiego hanno la possibilità di incontrarsi e conoscersi.

In altri contesti organizzativi, invece, in mancanza di politiche formali sostenute dall'azienda (e conosciute dal/la lavoratore/trice transessuale), è emersa l'importanza delle soluzioni suggerite dai/le lavoratori/trici stessi/e. Ad esempio, quattro intervistati/e hanno fornito al proprio datore di lavoro un opuscolo curato da uno Sportello Trans. Si tratta di un libretto informativo diviso in due parti. Nella prima, dedicata al supporto dei datori di lavoro e delle aziende, sono delineate delle “prassi per il buon rendimento della persona trans in transizione” (Stefania, 47, MtF). Ad esempio, come gestire l'uso dei bagni, delle divise e del badge aziendale. Mentre nella seconda parte, si illustra “quali norme amministrative attuali anti-discriminazione servono per la persona trans” (Stefania, 47, MtF). Le persone che hanno utilizzato questo opuscolo lo hanno presentato nel momento in cui hanno svelato la propria transessualità. In alcuni casi, come per Elisa e Luca, ciò è avvenuto alla presenza della responsabile delle risorse umane. Invece nel caso di Giacomo e Stefania questo è avvenuto durante i colloqui con delle agenzie interinali. In entrambe le

---

<sup>14</sup> <http://diversitalavoro.it/>, ultima visualizzazione il 07/01/2016.



situazioni, l'intento è stato quello di fornire delle indicazioni su come affrontare la condizione e i bisogni del/la lavoratore/trice transessuale in ambito aziendale e quindi “avere degli strumenti, in modo da accompagnarvi come si deve” (Stefania, 47, MtF).

In altri casi, invece, è emersa l'importanza della produzione di documenti ufficiali. Di fronte alla diversità transessuale, infatti, alcune organizzazioni lavorative hanno optato per l'adozione di documenti di vario tipo, che avessero il compito di chiarire e regolare la situazione:

“Io ero in graduatoria per insegnare [...] e praticamente mi chiamano con il nome vecchio, perché io avevo fatto domanda ma con il nome vecchio. [...] Quindi io vado e chiedo di parlare con il dirigente. [...] Il dirigente ha rettificato la graduatoria delle scuole, ha fatto un protocollo riservato per far rettificare tutte le graduatorie della provincia. E io ho preso cattedra.” (Francesca, 32, MtF)

“Al che andai alla CGIL, mi lamentai e da lì fecero una vertenza nei confronti dell'azienda e nei confronti anche del mio collega! Perché comunque il mio collega doveva innanzitutto chiedere scusa e adeguarsi ad accogliere una persona trans. Infatti l'azienda doveva cercare di far circolare questo documento per ammettere che la persona transessuale Pinco Pallo ha avuto discriminazioni, che qualsiasi altra persona doveva stare molto attenta.” (Stefania, 43, MtF)

Nel racconto di Francesca, ad esempio, compare, di nuovo, l'importanza della figura di riferimento (il direttore) nel gestire la transizione sul lavoro. È il direttore che trova la soluzione per inserire la lavoratrice all'interno del sistema scolastico, attraverso la creazione di un “protocollo riservato”. Mediante questo documento, infatti, sono state apportate le correzioni relative ai dati anagrafici di Francesca, incorporando e normalizzando la lavoratrice, che ha potuto così iniziare a insegnare.

L'adozione di documenti, inoltre, può avere un ruolo centrale anche nel risolvere degli episodi di discriminazione sul lavoro, come racconta Stefania. La vertenza portata avanti dal sindacato diventa, in quel particolare ambiente di lavoro, un monito per evitare ulteriori episodi negativi. È attraverso di essa che l'azienda in questione viene forzata a impegnarsi

al rispetto e all'inclusione della lavoratrice transessuale. Proprio per mostrare questo impegno, la circolare è stata poi esposta sul luogo di lavoro, in modo che tutto il personale potesse leggerla. Se nel primo caso il documento ufficiale non ha fatto altro che concretizzare e rimarcare la cittadinanza fluida sostenuta dall'istituto scolastico, nel secondo episodio emerge come una vertenza, introdotta come forma di autotutela di una lavoratrice, possa forzare un determinato contesto lavorativo a riflettere sulla cittadinanza di genere che sostiene al suo interno.

Le soluzioni appena presentate sono le poche che sono state citate dagli/le intervistati/e. Di fronte a un panorama così ristretto di buone prassi, formali o informali, sono emersi degli interessanti spunti di riflessione sulle possibili azioni che le organizzazioni lavorative potrebbero seguire o implementare allo scopo di garantire un maggior benessere organizzativo. Approfondiamo ora questo ambito.

#### **6.1.1. *I possibili sviluppi delle pratiche di diversity management***

“Allora, aziende come la mia la gestiscono. [...] La gestione viene top – down, su questo non ho dubbi. Top – down vuol dire che se tu hai una politica culturale, etica che accetta la diversità, qualsiasi essa sia, e ne fai di questa un valore che trasmetti e lo fai capire alle persone, funziona. [...] Quindi, le aziende dovrebbero dotarsi di una politica, innanzitutto; il secondo passo è educare i capi.” (Elisa, 52, MtF)

“Comunque di [...] ampliare un po' la conoscenza sul genere e sull'orientamento sessuale. O comunque sulla discriminazione, in generale, che però comprende anche genere e orientamento sessuale. Quindi di fare comunque più corsi di formazione!” (Giacomo, 37, FtM)

Innanzitutto, secondo gli/le intervistati/e, il primo passo per concretizzare una cittadinanza di genere fluida è il fatto di dotarsi di politiche di inclusione della diversità. Il secondo, invece, è l'implementazione di attività formative, come emerge dai due stralci. Tutte queste politiche, come espresso da Elisa, dovrebbero essere associate a una cultura organizzativa inclusiva, che faccia della diversità un valore e che lo condivida con tutte le

persone che vivono all'interno del contesto lavorativo. Torna, quindi, l'importanza della connessione tra i valori sostenuti da un'azienda o impresa e quelli delle persone che la compongono per garantire il successo delle politiche di inclusione e di diversity (Bombelli, 2003; De Vita, 2014). Per quanto riguarda il secondo ambito di azione, la formazione, nelle parole di Elisa risulta essere, in particolare, quella rivolta al management. In generale, tra gli/le intervistati/e si afferma l'esigenza di una maggiore informazione e conoscenza delle tematiche LGBT in ambito lavorativo, come sostenuto da Giacomo. La necessità di dare maggiori informazioni sulle realtà LGBT si traduce, così, sia in corsi di formazione che introducano il concetto di identità di genere e orientamento sessuale, sia in altre attività di sensibilizzazione, come propongono Alessandro ed Elisa:

“In qualche modo giocare sulla sensibilizzazione alla base, quindi alla sensibilizzazione degli altri dipendenti. [...] Però, dipende dal contesto. Se fosse, non so, un ufficio contabile, [...] il capo dell'azienda decide di assumere anche persone trans e quindi può, credo, sensibilizzare un po' alla base le persone che già lavorano lì. Se invece è un contesto più di visibilità, come può essere una multinazionale, forse giocare più sulla pubblicità.” (Alessandro, 35, FtM)

“Però per far questo tu devi gestire non solo il benessere del dipendente [...], ma anche quello delle altre persone. Se le altre persone sono in imbarazzo perché tu hai il collega gay o transessuale [...] e tu azienda non fai nulla per gestire questo imbarazzo, è vero che magari la persona transessuale o omosessuale forse sta meglio, però l'altro sta peggio, perché non la vive bene! Il fatto che non la viva bene, magari gli fa un po' di mobbing, non fa vivere bene neanche la situazione. Perdi un'occasione.” (Elisa, 52, MtF)

Da questi stralci emerge l'importanza della formazione non soltanto del management, ma anche di tutte le persone che compongono un'organizzazione. Il consiglio di Alessandro è particolarmente interessante, perché riflette la forte distinzione tra contesti lavorativi di piccole dimensioni, da una parte, e di grandi dimensioni, dall'altra. Negli ambienti con pochi dipendenti, il ruolo del responsabile viene individuato come centrale al fine di proporre azioni di inclusione di persone trans e di formazione del personale. Mentre nelle aziende più grandi diventa più importante mostrare all'esterno un'immagine positiva, come

luogo di lavoro inclusivo, giocando sulla propria visibilità a livello non solo italiano, ma internazionale. Rivolgere una maggiore attenzione alle altre persone che vivono in un ambiente lavorativo è il consiglio sostenuto anche da Elisa.

Le politiche aziendali, quindi, dovrebbero essere indirizzate non solo al/la singolo/a lavoratore/trice transessuale, ma anche a tutti coloro che lavorano con lui/lei per garantire il benessere di tutto il personale. Inoltre, l'adozione di queste soluzioni permette anche di non perdere "l'occasione" di mostrare la propria aderenza a una cittadinanza di genere fluida. In questo modo, non si hanno solo benefici diretti (grazie al miglioramento del benessere organizzativo), ma anche indiretti, andando a influenzare le prestazioni dei dipendenti e il clima organizzativo (Šuran, 2015). Infine, la formazione risulta essere anche un importante strumento per combattere la discriminazione e il mobbing.

Dopo aver delineato quali sono state le azioni intraprese dalle diverse organizzazioni in cui transitano o hanno transitato le persone intervistate, insieme ai consigli sui loro possibili sviluppi, è arrivato il momento di estendere l'analisi al più grande contesto italiano, con la consapevolezza che esso presenta degli aspetti problematici (come sollevato nel par. 6.1). Approfondiamo ora nel dettaglio la diffusione di politiche di diversity e di buone prassi in Italia, insieme ai benefici che l'adozione di queste soluzioni può apportare alle organizzazioni lavorative italiane.

## **6.2. Politiche aziendali e buone prassi in Italia**

Da quanto esposto in precedenza (cap. 2 e par 6.1), emerge una certa arretratezza del mercato del lavoro italiano nell'inclusione delle tematiche legate alla transessualità e al transgenderismo, ma anche LGBT. In un contesto simile, le grandi aziende e le multinazionali rappresentano degli importanti e innovativi punti di riferimento, esemplificative del fatto che l'introduzione e l'implementazione di politiche di diversity management sono dei veri e propri investimenti per l'organizzazione. Queste politiche,

infatti, rappresentano delle grandi innovazioni sia dal punto di vista etico e morale, sia da quello economico e di marketing (Šuran, 2015). Ad esempio, una ricerca condotta da McKinsey & Company, analizzando 366 aziende in Gran Bretagna, Canada, Stati Uniti e America Latina, ha trovato che le aziende che investono sulla diversity hanno dei risultati e delle performance migliori rispetto alle loro concorrenti. Questi risultati variano, ovviamente, in base al paese e al settore di riferimento (Hunt *et al.*, 2014).

L'esistenza di politiche e pratiche aziendali di diversity management porta non solo benefici economici, ma anche importanti conseguenze su tre diversi livelli dell'organizzazione lavorativa (Šuran, 2015). Innanzitutto, a livello personale, la presenza di strumenti di pari opportunità sul lavoro riduce il livello di minority stress, mentre aumenta la creatività e la motivazione del personale. A livello aziendale, le imprese, piccole o grandi che siano, che adottano delle politiche e delle pratiche di diversity, attraggono maggiormente nuovi talenti, soprattutto se rendono note queste politiche durante il reclutamento. Il potere attrattivo aumenta anche per i/le dipendenti: sentirsi valorizzato/a e rispettato/a per la propria diversità accresce non solo la fiducia nell'azienda, ma anche il senso di appartenenza (Šuran, 2015). L'adozione di queste politiche, come già detto, aumenta la competitività dell'azienda rispetto alle sue controparti, portando anche all'acquisizione di un'immagine più forte e esemplare all'interno di un determinato settore e del mercato generale. Nello specifico, le imprese che hanno adottato politiche di gender diversity, posizionandosi nel quartile più alto della ricerca di McKinsey & Company, avevano una probabilità maggiore di ottenere dei ritorni economici superiori a quelli della mediana del proprio settore di mercato (Hunt *et al.*, 2014). Infine, i comportamenti dei contesti lavorativi hanno importanti conseguenze a livello sociale, sensibilizzando la società intera rispetto a queste tematiche e apportando dei primi significativi cambiamenti (Šuran, 2015). Si tratta, comunque, di pratiche che, nel lungo periodo, potrebbero portare forti benefici

alle aziende e al mercato del lavoro nel complesso, soprattutto in un periodo di crisi economica come quello attuale, “trasformando uguaglianza e inclusione in una precisa strategia di impresa” (Šuran, 2015, p. 278).

Di fronte a benefici di questa portata, le imprese dovrebbero essere fortemente incentivate ad adottare delle soluzioni di gender diversity, in particolare rivolte ai/lle lavoratori/trici transessuali e transgender. Per farlo, diversi studi riportano delle linee guida (Davis, 2009; Hunt *et al.*, 2014; Šuran, 2015). Tra questi, HRC – Human Rights Campaign (la più grande organizzazione americana di diritti civili di lesbiche, gay, bisessuali e transgender) suggerisce diverse soluzioni<sup>15</sup>. Innanzitutto, includere l’identità di genere come una categoria protetta dalle discriminazioni; dare delle linee guida per affrontare la transizione di genere, non solo dal punto di vista del/la lavoratore/trice transessuale, ma anche da quello dei responsabili, dei/lle colleghi/e, ecc; fornire informazioni e programmi di formazione relativi all’orientamento sessuale e all’identità di genere. La HRC propone anche delle pratiche specifiche che possono essere adottate per supportare la transizione di genere sul lavoro: aggiornare tutti i documenti che fanno riferimento ai/lle propri/e lavoratori/trici transessuali, in seguito alla transizione e garantire l’accesso ai servizi igienici e spogliatoi in base al genere di elezione del/la lavoratore/trice. Altre proposte suggeriscono di creare un network LGBT che sia supportato dall’azienda e di intraprendere delle campagne pubblicitarie che sostengano il rispetto dei cittadini GLBT, ma anche che promuovano eventi e/o associazioni LGBT (Šuran, 2015). Ritroviamo, tra tutti questi suggerimenti, le stesse azioni adottate da organizzazioni con cittadinanza di genere fluida (par. 5.3 e 6.1) e gli stessi consigli avanzati dalle persone intervistate, presentati in precedenza (par. 6.1.1).

---

<sup>15</sup> <http://www.hrc.org/>, ultima visualizzazione il 07/01/2016.

Tuttavia, nella pratica, sviluppare pratiche del genere risulta ancora difficile, soprattutto in Italia (Šuran, 2015). In questa prospettiva, l'attuazione di politiche indirizzate ai/lle lavoratori/trici trans si inserisce spesso all'interno del più ampio obiettivo di implementare politiche rivolte a persone LGBT, nel loro complesso. Sarà importante, nella seguente trattazione delle soluzioni presenti in Italia, mantenere sempre una distinzione tra questi due target.

### **6.2.1. Mappare le politiche di inclusione: il GLBT Diversity Index**

In Italia, un importante ruolo nel monitoraggio delle politiche aziendali LGBT friendly è svolto dal GLBT Diversity Index, sviluppato da Parks – Liberi e Uguali (associazione di datori di lavoro il cui scopo è incoraggiare la valorizzazione delle differenze e dell'inclusione nei luoghi di lavoro) (Parks, 2015). Allo stato attuale, l'indice, adottato da soli tre anni, è "l'unico strumento di benchmarking esistente in Italia su politiche e pratiche aziendali attuate per i dipendenti LGBT" (Parks, 2015, p. 6). Svolge lo stesso ruolo di un altro indice operativo nei contesti lavorativi americani, ovvero il Corporate Equality Index, elaborato da HRC dal 2002 (HRC, 2015). Se quest'ultimo indice ha rilevato che nel 2015 ben 407 aziende hanno raggiunto il ranking massimo del 100% (HRC, 2015), mostrando un progressivo allargamento dell'impegno dei contesti lavorativi nell'inclusione delle persone LGBT, il GLBT Diversity Index, invece, ha analizzato un insieme più ristretto di rispondenti: 29 aziende, di cui 10 operanti in Italia e 19 attive anche all'estero (Parks, 2015). Nello specifico, l'indice di Parks valuta quattro aree distinte (politiche di non discriminazione, benefit e permessi, competenze organizzative e impegno verso l'esterno), assegnando a ognuna di esse un peso e un punteggio in relazione a determinati parametri. Questi ultimi corrispondono all'"incisività della misura adottata nella vita e nel benessere del dipendente" e all'"impatto della misura adottata sulla complessiva cultura aziendale" (Parks, 2015, p. 8).

I risultati del GLBT Diversity Index del 2015 riportano che nell'86% del campione esistono politiche aziendali di non discriminazione delle persone LGBT, valorizzate nella maggior parte attraverso il Codice Etico dell'azienda. Esso non è altro che una sorta di "Carta Costituzionale dell'impresa" (Šuran, 2015, p. 283), che sancisce i diritti e i doveri morali di ogni persona che vive e partecipa a un'organizzazione. All'interno di queste politiche, tuttavia, l'identità di genere risulta ancora scarsamente considerata: solo 19 aziende, infatti, ne fanno specifico riferimento. Inoltre, solo quattro rispondenti (14%) affermano di aver assunto un/a dipendente transessuale o transgender e di aver gestito il suo processo di transizione (in quest'ultimo caso, si aggiunge un'ulteriore azienda). Nel complesso, sei aziende (21%) confermano la presenza al loro interno di politiche indirizzate alle persone trans, tra le quali la predominante risulta essere l'adeguamento del nome. Il modo più diffuso per conoscere queste politiche è rivolgersi all'ufficio del personale. Inoltre, le aziende rispondenti affermano di essere disposte ad adottare delle politiche e procedure adeguate nel caso in cui dovesse essere necessario farlo (Parks, 2015).

Per quanto riguarda le azioni concrete per implementare delle politiche inclusive, emergono diversi strumenti adottati dalle 29 aziende (Parks, 2015). Innanzitutto, 15 aziende (52%) possiedono un network interno di dipendenti dedicato all'inclusione: uno strumento di sostegno che mette a disposizione spazi di espressione e di confronto. Di queste, 10 sono dotate di un network espressamente orientato alla diversità LGBT, come quello di cui ha parlato Elisa (par. 6.1.1). Un'ulteriore pratica riguarda la formazione: 26 aziende (90%) organizzano attività formative sui temi dell'inclusione, 11 di esse (38%) dispongono anche di percorsi di formazione specifici sul tema LGBT. Come sostenuto in precedenza, il ruolo del management nel sostegno e diffusione di una cultura di inclusione è centrale, tanto che 28 aziende offrono formazioni espressamente dedicate a queste



persone. In 19 contesti, inoltre, è presente un referente interno responsabile della diversity e sono anche previsti degli obiettivi di inclusione all'interno del sistema di valutazione delle performance (in due aziende, in particolare, esistono degli obiettivi specifici di inclusione LGBT).

Infine, per quanto riguarda l'ultima area di valutazione dell'indice, relativa alle azioni adottate per implementare delle politiche di inclusione all'esterno dell'azienda, emergono quattro principali soluzioni. 22 aziende (76%) comunicano l'esistenza di politiche di inclusione al proprio interno non solo durante il reclutamento, ma anche nei confronti dei vari stakeholders (come clienti, fornitori, partner, ecc.). Inoltre, 19 rispondenti (66%) sono direttamente coinvolti in iniziative esterne di inclusione di persone LGBT (ad esempio, conferenze, testimonianze di buone prassi, eventi). 15 aziende (45%) sostengono il loro impegno per l'inclusione ricercando dei fornitori che abbiano le stesse politiche (Parks, 2015). Tutte queste azioni vogliono fare dell'inclusione una vera e propria strategia aziendale, cercando così di aumentare l'attrattività della propria azienda (Šuran, 2015).

Dall'analisi, Parks conclude che le aziende interpellate risultano essere pronte a gestire la diversità, in particolare quella portata da lavoratori/trici trans. Tuttavia, il numero esiguo di contesti in cui questo tema è stato affrontato e la mancanza di soluzioni nelle altre organizzazioni dimostra che le persone trans sono “ancora soggette alla discriminazione nell'accesso al lavoro” (Parks, 2015, p. 18). Vediamo ora quali sono le politiche e le pratiche che altri studi hanno analizzato, con l'obiettivo di presentarle come punti di riferimento per tutti quei contesti organizzativi che ne sono ancora privi.

### **6.2.2. *Il panorama delle politiche e buone prassi in ambito lavorativo***

Nella pratica, diverse analisi (Coll-Planas, 2011; D'Ippoliti e Schuster, 2011a; Gusmano, 2014) hanno voluto rintracciare le buone prassi esistenti non solo nel contesto italiano, ma anche a livello internazionale ed europeo. Questi studi hanno individuato gli ambiti

prevalenti a cui sono orientate le buone prassi e le politiche, con la consapevolezza che esse sono spesso indirizzate all'inclusione delle persone LGBT nel loro complesso. Le azioni differiscono per gli scopi, gli strumenti con cui sono implementate e il target specifico di interesse. Per quanto riguarda le attività volte a favorire una maggiore inclusione delle persone LGBT nel mercato lavorativo, le azioni finora intraprese spaziano fra diverse aree di intervento e gran parte di esse sono rivolte a tutta la popolazione LGBT. Per iniziare a selezionarne alcune, è utile distinguere innanzitutto il target di riferimento, ovvero separare le persone transessuali e transgender dalle persone omosessuali e bisessuali, poiché i rispettivi bisogni e le relative esperienze di vita possono differire grandemente. Nel caso del contrasto alla discriminazione sulla base dell'orientamento sessuale, gli ambiti d'azione privilegiati sono risultati essere l'orientamento e l'accesso al lavoro, le condizioni di lavoro, la formazione e la qualificazione professionale, la retribuzione, l'accesso alle carriere e la cessazione del rapporto di lavoro (licenziamento e/o dimissioni). Invece, per quanto riguarda le buone prassi indirizzate al supporto delle persone trans, assumono un certo rilievo le azioni volte a facilitare l'accesso al lavoro e a migliorare le condizioni di lavoro delle persone transessuali e transgender (Gusmano, 2014). Questa particolare attenzione all'inserimento lavorativo è legata alla difficoltà di “rendere invisibile la propria identità di genere” (Gusmano, 2014, p. 98) per molte persone che cambiano sesso. D'altra parte, l'accesso al lavoro si è rivelato essere il momento durante il quale le persone trans “sono soggette a più forte discriminazione” (D'Ippoliti, 2014, p. 27).

Un esempio di buona prassi in quest'ultimo ambito è lo Sportello ISELT, istituito dal Comune di Torino per assistere le persone trans durante la ricerca di lavoro. In particolare, esso è stato proposto come uno spazio di consulenza e orientamento che potesse accompagnare le persone trans anche all'uso dei servizi per l'impiego presenti sul territorio

(D'Ippoliti e Schuster, 2011a). Tale esperienza è stata replicata in altre città italiane, come a Napoli dove è presente lo Sportello LGBT (D'Ippoliti e Schuster, 2011a). Un'altra buona prassi nell'inserimento lavorativo di persone trans e nella formazione professionale all'interno di aziende è il già citato (par. 6.1.1.) Diversitalavoro. Oltre a questa iniziativa, nel 2014 l'UNAR ha promosso il "Programma sperimentale di intervento per la promozione dell'inserimento lavorativo di soggetti discriminati e svantaggiati" - Progetto DJ - Diversity on the job<sup>16</sup>. Si tratta di una "sperimentazione innovativa" che mira a favorire la formazione e l'integrazione socio-lavorativa di soggetti che appartengono a specifiche categorie a rischio di discriminazione, ovvero persone LGBT e appartenenti alla comunità ROM, Sinti e Camminanti. Tramite questo progetto, si vogliono realizzare tirocini professionali nelle ROC<sup>17</sup>.

Un ulteriore ambito in cui sono state rintracciate delle buone prassi è proprio la formazione professionale, ritenuta un importante strumento per le persone LGBT che, mediante essa, possono essere più preparate a fronteggiare le difficoltà del mercato del lavoro (D'Ippoliti e Schuster, 2011b). In particolare, vi sono tre diversi tipi di formazione professionali, indirizzati a specifici target. La formazione *off the job* è rivolta ai soggetti LGBT in cerca di un impiego o di informazioni per il reinserimento nel mercato del lavoro; quella *on the job* è dedicata, da un lato, a lavoratori/trici LGBT, dall'altro, a tutti/e i/le dipendenti durante lo svolgimento del loro lavoro. Quest'ultimo tipo di formazione punta all'acquisizione di competenze relative alle tematiche LGBT e al confronto con utenti LGBT (D'Ippoliti e Schuster, 2011a).

---

<sup>16</sup> <http://www.italialavoro.it/wps/portal/ProgettoDJ>, ultima visualizzazione il 13/01/2016.

<sup>17</sup> La normativa comunitaria definisce ROC - Regioni Obiettivo Convergenza - le Regioni che possiedono un PIL pro capite inferiore al 75% della media dell'Unione Europea. In Italia sono le Regioni di Campania, Calabria, Puglia e Sicilia. Per approfondimenti si rimanda a D'Ippoliti e Schuster, 2001a, 2011b.

In questo ambito, è stata riscontrata una particolare diffusione di attività di formazione all'interno delle pubbliche amministrazioni (Gusmano, 2014). Un esempio è fornito dall'esperienza del Gruppo Permanente di Pilotaggio del Servizio LGBT, istituito dal Comune di Torino. Si tratta di un insieme di rappresentanti dei diversi Settori del Comune che ha l'obiettivo di sostenere la realizzazione di buone prassi all'interno dell'amministrazione, contrastando la discriminazione nei confronti di categorie a rischio. Tra le attività realizzate dal Gruppo vi sono, appunto, corsi di formazione per i dipendenti comunali, ma anche per il personale scolastico e della pubblica amministrazione (Coll-Planas, 2011).

Altre buone prassi sono state riscontrate nell'ambito del *capacity building*, inteso come “un processo continuo di miglioramento degli individui, delle organizzazioni e delle istituzioni che prevede un coinvolgimento a lungo termine degli attori implicati” (Gusmano, 2014, p. 114). Il *capacity building* vuole sviluppare delle capacità già esistenti, rafforzandole. Proprio per questo motivo, per sviluppare azioni simili è risultato fondamentale il ruolo dell'associazionismo e di altre forme di aggregazione, che permettono lo sviluppo delle capacità di affermazione e di *empowerment* delle persone LGBT che vi partecipano (D'Ippoliti e Schuster, 2011a). Un esempio di buona prassi inerente il *capacity building* è la rete RE.A.DY – Rete nazionale delle Pubbliche Amministrazioni Anti Discriminazioni per orientamento sessuale e identità di genere. Si tratta di un network nazionale di amministrazioni pubbliche nato nel 2006, con lo scopo di sviluppare o promuovere politiche di inclusione sociale indirizzate a persone omosessuali e transessuali (D'Ippoliti e Schuster, 2011b).

Dopo aver delineato i diversi ambiti di intervento delle buone prassi e politiche, emerge quanto possa essere ampio il loro margine di azione, andando a migliorare il benessere delle persone trans (e omosessuali) nel contesto lavorativo sotto vari aspetti. Tuttavia,

risulta ancora importante diffondere la conoscenza di queste pratiche, al fine di replicare quelle che sono considerate di maggior successo e più in linea con i bisogni della popolazione LGBT (Gusmano, 2014). L'adozione di buone prassi e politiche di inclusione in ambito lavorativo può contribuire alla diffusione del valore della diversità e, soprattutto, di cittadinanze di genere fluido all'interno delle diverse organizzazioni che costituiscono il mercato del lavoro italiano.



## Riflessioni conclusive

Arrivata a questo punto, occorre ricapitolare quanto emerso nei precedenti capitoli, collegando i principali risultati analitici con il quadro teorico di riferimento.

In primo luogo, per quanto riguarda la domanda di ricerca e i suoi obiettivi specifici, è possibile affermare che il punto di vista delle persone intervistate ha permesso di esplorare in profondità la forza delle aspettative sociali di genere all'interno dei vari contesti lavorativi. Allo stesso tempo, le esperienze degli/le intervistati/e hanno evidenziato come i percorsi di transizione debbano necessariamente confrontarsi con l'imperante concezione binaria del genere, riaffermandola oppure cercando di smussarla. Proprio questo continuo movimento tra binarismo e fluidità, tra affermazione dello *status quo* e riformulazione (o contestazione), è risultato centrale nella comprensione sia dei modi particolari in cui le persone intervistate definiscono la loro identità di genere, sia dei modi in cui esse fanno genere sul lavoro.

Gli/le intervistati/e, infatti, hanno opinioni diverse relative alla definizione della propria identità di genere, tuttavia tra loro emergono alcuni aspetti comuni, riconducibili a due visioni. Alcune persone, prima della transizione, sentivano di appartenere alla "parte sbagliata" e hanno ritenuto che l'operazione fosse l'unico passaggio necessario per risolvere la discordanza tra il loro corpo e la loro identità di genere. In questo modo, esprimono quella che Schilt (2010) ha definito *essentialist understanding of gender*, una prospettiva che distingue con nettezza il binarismo femminile – maschile e che spinge le persone trans a raggiungere il polo "corretto". Altre persone, invece, possiedono una visione della propria identità di genere variabile nel corso della loro vita, adottando così una *mutable understanding of gender* (Schilt, 2010). Si tratta di individui che ritengono di comportarsi in modi diversi da ciò che è considerato "normale" e "normativo", arrivando a

smussare i confini dicotomici delle polarità maschile-femminile con le loro pratiche e la loro interpretazione del genere.

Queste diverse visioni hanno forti influenze su diversi ambiti. In primo luogo, sul modo “corretto” di intraprendere la transizione. Tra le persone intervistate, chi sostiene un *essentialist understanding of gender* (Schilt, 2010), infatti, spesso ritiene che le persone trans “serie” sono quelle che affrontano il cambiamento di genere “fino in fondo”, ovvero fino alla riattribuzione chirurgica del sesso, che sancisce così la forza della conformazione al binarismo. Chi ha una visione mutevole, invece, tende ad avere una diversa opinione sul ruolo dell’operazione, considerata un passaggio non necessariamente essenziale per tutte le persone trans. In questo modo, la transizione diventa un percorso che permette di dare espressione a modi di concepire e mettere in pratica la propria identità di genere lontani da quelli ritenuti normativi.

Pur definendo la loro identità di genere in modi diversi, entro un continuum rigidità vs. fluidità, va altresì rilevato come, nella pratica, le persone intervistate abbiano tradotto queste visioni in modi di fare genere che risultano comunque più fluidi di quelli tradizionalmente associati a una concezione dicotomica del genere. Tutte, infatti, hanno adottato azioni, comportamenti e concezioni del proprio *doing gender* (West e Zimmerman, 1987) che smussano il binarismo, seppur con delle differenze. Alcune persone, ad esempio, affermano di non aver notato nessuna modifica nei propri modi di fare genere: ciò significa che i loro atteggiamenti e le loro azioni non sono cambiati solo perché il loro corpo è stato adeguato all’identità di genere. Altre persone, invece, riconoscono che il loro comportamento è cambiato durante e in seguito alla transizione, enfatizzando l’importanza delle interazioni per l’apprendimento e la negoziazione delle pratiche di genere. Si tratta di punti di vista che solo persone che hanno sfidato la dicotomia maschile – femminile in maniera profonda e molto personale possono sostenere,



dimostrando così di concepire il proprio modo di fare genere più fluido rispetto a chi sostiene il binarismo.

Nonostante ciò, dall'analisi emerge che la dicotomia associata al binarismo di genere mantiene una certa forza anche lungo i vari percorsi di transizione. In concreto, solo in alcuni casi le pratiche di genere adottate dalle persone intervistate hanno sfidato la dicotomia, mentre in altri è stata mantenuta la forza della conformazione al binarismo. Infatti, in seguito alla transizione molti/e intervistati/e hanno adattato il loro modo di fare genere sul lavoro ad aspettative sociali legate alla loro nuova identità di genere, riaffermando così la concezione dicotomica maschile – femminile. Ciò si è tradotto nell'acquisizione di caratteristiche e comportamenti considerati socialmente caratterizzanti in maniera stereotipica la maschilità (ad esempio, la razionalità e l'autorità) o, all'opposto, la femminilità (come la maggiore attenzione al proprio aspetto e all'abbigliamento).

Le persone che sono riuscite, attraverso le loro pratiche di genere, a smussare il binarismo sono soprattutto quelle che, in seguito alla transizione, hanno compreso di avere acquisito uno sguardo particolare: l'*outsider-within perspective* (Schilt, 2010), ovvero quel particolare punto di vista proprio di persone che prima erano estranee a un gruppo e poi sono state incluse nel gruppo stesso, dopo aver raggiunto i necessari requisiti di appartenenza (si veda il cap. 1, par. 1.1. e 1.2.1.). Chi ha rielaborato questa prospettiva è riuscito/a a individuare le più forti ineguaglianze di genere vigenti sul posto di lavoro, riconoscendo le pratiche di genere sottese alla realtà quotidiana e soprattutto l'esistenza di trattamenti differenziati in base al genere (Connell, 2010). L'adozione di questo punto di vista porta a una maggiore consapevolezza della capacità di adattare il proprio modo di fare genere, riuscendo in alcuni casi a scalfire il binarismo.

A questo punto, comunque, occorre aggiungere che il potenziale di rinforzare o mettere in dubbio nella pratica la dicotomia di genere è strettamente legato al singolo contesto

lavorativo in cui le persone intervistate si sono ritrovate. Innanzitutto, poiché si fa genere in modo relazionale e performativo. In questo senso, la tensione tra affermare e contestare il binarismo di genere, si è rivelata ancora più forte nei momenti in cui le persone intervistate si sono relazionate in modo informale con gli altri membri dell'organizzazione lavorativa, come i/le loro colleghi/e. Le interazioni diventano uno spazio in cui vengono costruite in modo performativo le diverse concezioni di maschilità e di femminilità (West e Zimmerman, 1987; Gherardi, 1998; Martin, 2001). Così, i/le lavoratori/trici trans si sono trovati ad apprendere e/o sfidare l'ordine di genere soprattutto all'interno di due gruppi particolari: i *boys clubs* e le *girls talks* (Schilt, 2010), ovvero, rispettivamente, i gruppi esclusivamente maschili ed esclusivamente femminili (come ampiamente descritto nel cap. 5, par. 5.2.2.).

In secondo luogo, l'influenza del contesto sul modo concreto e situato di fare genere deriva dal fatto che le organizzazioni lavorative sono esempi di *gendered organizations* (Acker, 1998), al cui interno vige una specifica cultura di genere. Ciò significa che i modi in cui il contesto di lavoro interpreta e regola il genere influiscono necessariamente sul *doing gender* del/la singolo lavoratore/trice trans. Ad esempio, in organizzazioni rigide e normative, che non accettano ciò che esce dai propri codici culturali e di genere, le persone transessuali e transgender possono incontrare numerosi ostacoli alla libera espressione della loro identità di genere e al loro modo concreto di fare genere. Ad esempio, possono subire episodi di molestie o di discriminazione, come raccontato da alcuni/e intervistati/e. O ancora, i loro comportamenti possono essere strettamente controllati/e da colleghi/e e superiori che vogliono assicurarsi che sia mantenuto il "corretto" ordine di genere.

L'importanza del modo in cui un determinato contesto organizzativo esprime la sua cultura di genere porta a riflettere, in particolare, sulla cittadinanza di genere vigente al suo interno. Come visto in precedenza (cap. 5, par. 5.3), si tratta di una metafora che consente

di estendere ai contesti organizzativi i dilemmi sull'ampliamento della cittadinanza. In particolare, porta a riflettere sul modo in cui, all'interno di organizzazioni lavorative, venga concepito il diritto a esprimere la propria appartenenza di genere, in quali modi, secondo quali codici (ed eventualmente con quali differenziali di potere). Nonché sul modo in cui venga perseguita una cultura di genere che rispetti tutte le individualità, con le loro differenze (Gherardi, 1998).

Dall'analisi sono emerse due tipologie contrapposte di cittadinanza di genere: da un lato quella denominata "tradizionalista", dall'altro quella "fluida". Con la prima espressione si vogliono includere tutte le culture organizzative che, secondo quanto emerso dalle interviste, sembrano concepire il genere come una questione di ruoli netti e distinti e che mostrano una certa ritrosia a coinvolgere al loro interno e valorizzare tutte quelle persone che, in misura diversa, si allontanano dalla "norma" organizzativa. Per cittadinanza di genere fluida, invece, si intendono quelle organizzazioni la cui cultura valorizza il rispetto delle diversità (anche di genere), sostenendo una concezione tendenzialmente più libera, aperta e non prescrittiva del genere. Contesti simili, inoltre, sono fluidi perché caratterizzati da confini malleabili, che consentono e facilitano l'inclusione di tutto ciò che non è conforme ad una concezione dicotomica e binaria.

Nella pratica, sono stati individuati degli elementi ricorrenti nelle storie lavorative degli/le intervistati/e, che insieme concorrono a definire la cittadinanza di genere vigente in ogni contesto particolare. Una cittadinanza tradizionalista, ad esempio, si distingue perché non offre supporto alla transizione del/la lavoratore/trice trans (soprattutto per mezzo delle azioni di tutte le altre persone che la compongono). Inoltre, fatica a gestire la delicata questione della visibilità forzata del/la dipendente trans, in particolare nei momenti in cui la transessualità può essere rivelata, senza che la persona trans lo desideri. In alcuni casi, questa problematica è stata completamente tralasciata, a detrimento del benessere

lavorativo del/la lavoratore/trice. Invece, opposta è la reazione delle cittadinanze fluide, che decidono di adottare il nome d'elezione della persona trans per rivolgersi a lui/lei, oppure aggiornano il badge personale con i nuovi dati anagrafici. Un altro elemento caratterizzante le cittadinanze tradizionaliste è il fatto che al loro interno la transizione ha avuto delle ripercussioni sul percorso lavorativo degli/le intervistati/e (sotto forma di mobbing o demansionamento), oppure ha portato ad esperienze di molestie o di discriminazione. Infine, in questo tipo di cittadinanze i/le lavoratori/trici trans spesso percepiscono di essere degli elementi “scomodi”, indesiderati perché potrebbero complicare la vita organizzativa. Inoltre, come abbiamo visto, le cittadinanze di genere delle organizzazioni in cui le persone intervistate hanno lavorato o lavorano attualmente, quindi, si differenziano non solo in due tipologie, tradizionalista e fluida, ma anche all'interno di ogni tipo, che assume sfumature diverse in base al singolo contesto a cui si applica.

Un ulteriore elemento che è mancato nelle cittadinanze tradizionaliste è stata l'implementazione di soluzioni al fine di negoziare la transizione di genere, ovvero di gestire concretamente la transessualità e il transgenderismo. È proprio a questo punto che emerge l'importanza di alcune pratiche e azioni di diversity management, adottate soprattutto da organizzazioni caratterizzate da cittadinanza fluida. Le poche azioni intraprese in questi contesti sono risultate utili in particolare per il/la lavoratore/trice trans, che ha sentito così di essere accompagnato/a dall'azienda nel suo percorso.

Tuttavia, le numerose critiche rivolte recentemente al diversity management (delineate sia al cap. 1, par. 1.3.2, sia al cap. 6, par. 6.1), si riflettono anche nelle esperienze degli/le intervistati/e. Il DM assume, così, un ruolo controverso. Alcuni/e intervistati/e lo sostengono, ritenendo che sia un approccio innovativo e utile per accompagnare il/la lavoratore/trice trans nel suo singolare percorso lavorativo, ma anche un'opportunità di

crescita per l'azienda. Altri/e invece lo reputano una soluzione indesiderata, poiché rinforza la stigmatizzazione nei confronti delle persone trans, allontanandole dagli altri membri dell'organizzazione (Bombelli e Lazazzara, 2014). Secondo quest'ultima prospettiva, quindi, la singola persona trans non può essere "schiacciata nella sola dimensione della propria transessualità, che condiziona [...] ogni altro momento della sua vita" (Pezzini, 2015, p. 221). Secondo gli/le intervistati/e sono sicuramente necessarie delle politiche e delle azioni volte a contrastare le discriminazioni sulla base dell'identità di genere, ma l'applicazione del diversity management rischia di differenziare in modo eccessivo le persone trans dagli/le altri/e lavoratori/trici, riproducendo all'interno dell'ambiente lavorativo il sistema di disuguaglianze presente all'esterno (Lorbiecki e Jack, 2000). Quello che gli/le intervistati/e vogliono è essere considerati e trattati come tutti/e, usando le proprie competenze e capacità per inserirsi e avere valore nel mercato del lavoro, allo stesso modo delle persone cisgender. Vogliono, così, acquisire piena cittadinanza all'interno dei diversi contesti organizzativi, ottenendo gli stessi diritti degli altri membri, ma chiedendo una particolare tutela vista la loro posizione maggiormente a rischio di discriminazione.

Emerge così come il diversity management rischi, nella pratica, di essere un approccio eccessivamente strumentale (De Vita, 2014). In particolare, l'intento del DM di rilanciare la centralità dell'individuo e la sua valorizzazione all'interno delle risorse umane, diventa difficoltosa quando manca una cultura organizzativa che rispetti e accetti le diversità e tuteli i diritti delle persone più a rischio di discriminazione (non solo di genere). Del resto, gli/le intervistati/e, riconoscono che il prevalere di cittadinanze di genere tradizionaliste all'interno delle organizzazioni lavorative costituisca un grande ostacolo nella diffusione del rispetto dei diritti. Per risolvere questo problema, i diversi contesti lavorativi potrebbero implementare delle attività formative volte a diffondere la conoscenza di ciò

che, al giorno d'oggi, viene considerato diverso (ad esempio, non solo la transessualità e il transgenderismo, ma anche la diversità culturale ed etnica). Proprio come le stesse persone intervistate hanno suggerito di fare, in particolare proponendo l'attivazione di corsi di formazione non solo per il management, per tutti i/le lavoratori/trici di un'azienda.

A questo scopo, inoltre, un punto di riferimento possono essere le grandi aziende e multinazionali che presentano già al loro interno delle azioni di DM, soprattutto quelle che si contraddistinguono per il loro impegno e attenzione alla diversity (come i soci dell'associazione Parks – Liberi e Uguali, presentata al cap. 6, par. 6.2.1.). Come emerso dalle interviste, alcune delle soluzioni adottate in questi contesti possono essere estese anche in altri ambienti organizzativi. Ad esempio, la creazione di gruppi di supporto composti da persone LGBT, per mezzo della rete Intranet dell'azienda. O ancora, l'attivazione di programmi di mentorship o di coaching: se i primi prevedono la presenza di persone appartenenti all'organizzazione in qualità di mentor, i secondi invece ricorrono ad esperti esterni (Poggio *et al.*, 2010). In questo modo, tali attività potrebbero essere adottate anche da contesti che non dispongono al loro interno di persone particolarmente competenti in materia LGBT.

Ovviamente, resta centrale il fatto che le varie pratiche di diversity management dovrebbero riflettere la composizione e le problematiche presenti all'interno di uno specifico contesto organizzativo. L'adozione di un approccio intersezionale (De Vita, 2014) potrebbe rispondere a queste esigenze. Questa prospettiva, infatti, è stata recentemente proposta come una versione più "malleabile" di diversity management, che valorizzi l'intreccio simultaneo di diversi fattori di diversità nell'elaborazione delle pratiche di DM (come delineato nel cap. 1, par. 1.3.2.). L'analisi degli effetti legati all'adozione di questo approccio potrebbe essere oggetto di future ricerche.

Inoltre, per colmare le lacune del diversity management, potrebbe essere utile trarre degli spunti dalle buone prassi indirizzate al miglioramento dei percorsi lavorativi di persone trans, esperienze presenti anche nel contesto italiano. Alcune di esse, infatti, sono riuscite ad accompagnare in modo positivo i/le lavoratori/trici trans, facilitando ad esempio il loro inserimento all'interno del mercato del lavoro o la loro formazione (si veda il cap. 6, par. 6.2.2.). Anche azioni di questo tipo possono essere prese come riferimento al fine di diffondere pratiche di rispetto dei diritti e di valorizzazione delle diversità all'interno di diversi contesti organizzativi. Ad esempio, per agevolare l'inserimento lavorativo di persone trans possono essere creati degli Sportelli di orientamento e supporto, come lo Sportello ISELT di Torino, anche in altre città. Per facilitare l'incontro tra aziende e lavoratori/trici trans in cerca di impiego, inoltre, può essere potenziata l'iniziativa DiversitaLavoro dell'UNAR, attraverso una sua maggiore promozione sul territorio nazionale e un più ampio coinvolgimento di aziende, soprattutto italiane. In questo senso, i suoi Career Forum, ovvero le giornate di incontro tra datori di lavoro e potenziali lavoratori/trici, potrebbero essere estese non solo a Milano e a Roma, ma anche ad altre città, coinvolgendo pure le numerose Università, da sempre fonte di talenti. Inoltre, per diffondere la conoscenza delle problematiche dei lavoratori/trici trans (ma anche LGB), le aziende potrebbero rivolgersi ai vari Sportelli LGBT o Sportelli Trans presenti sul territorio (come MIT a Bologna e ALA Milano Onlus), ricevendo così importanti consigli su come poter supportare i/le propri/e dipendenti LGBT.

Gli ambiti di potenziale intervento sono, così, risultati essere molteplici, ma ciò che manca è una seria volontà del mercato del lavoro italiano (e delle imprese che lo compongono, soprattutto quelle medio-piccole) a impegnarsi nei confronti del rispetto di tutti/e quei/le lavoratori/trici che si allontanano dalla norma. Non solo persone transessuali e transgender, quindi, ma anche LGB, disabili, straniere. Si auspica che, in futuro, la sempre più

pervasiva influenza della globalizzazione, l'apertura ai mercati internazionali e alle diverse culture, possa portare allo sviluppo di interventi organizzativi che rendano le organizzazioni lavorative italiane più fluide. Per realizzare questo obiettivo, sarà inevitabile un cambiamento culturale, sociale e giuridico, che rifletta i mutamenti avvenuti nella società attuale con il tempo. Forse l'Italia si sta avvicinando a questo momento, ma il percorso resta ancora lungo e contorto, come testimonia il complicato iter legislativo della legge volta istituire le unioni civili in questo periodo oggetto di acceso dibattito.

Si lascia alle future ricerche l'analisi dello sviluppo delle pratiche di diversity management all'interno del mercato del lavoro italiano, invitando ad adottare il punto di vista di lavoratori/trici ai margini delle organizzazioni al fine di comprendere come funziona l'intero sistema organizzativo, fin nelle sue parti più centrali. Una prospettiva che potrebbe essere ulteriormente approfondita anche con l'obiettivo di analizzare i diversi modi di fare genere sul lavoro e le pratiche che quotidianamente rinforzano o smussano il binarismo di genere.



## **Appendici A – Traccia intervista**

**Obiettivo generale:** comprendere le pratiche di genere sul luogo di lavoro adottate da persone transgender e transessuali.

### **Storia pregressa**

- Per iniziare, vorrei chiederti di raccontarmi la tua storia. Quando sei nato/a e come definisci la tua identità di genere (MtF / FtM / transgender etc).
- In particolare, qual è stato il percorso che ti ha portato alla decisione della transizione / che ti ha fatto capire di essere transgender?
- Parlando della tua transizione quando è iniziata e come è avvenuta?

### **Esperienza lavorativa pregressa**

- Potresti descrivermi il tuo percorso lavorativo fino ad oggi?
- Al momento della transizione eri occupato/a? Come hai conciliato questo processo di cambiamento con il tuo lavoro?
- Hai cambiato lavoro durante / dopo il percorso di cambiamento? Hai notato delle differenze nella ricerca del lavoro e nel processo di selezione rispetto alle esperienze precedenti?

### **Ricerca del lavoro**

- Quali sono i criteri che hanno guidato la tua ricerca di una posizione lavorativa durante e dopo il cambiamento?
- Potresti descrivere l'esperienza dei colloqui di lavoro a cui sei stato sottoposto/a?
  - Hai notato delle differenze tra i colloqui di lavoro che hai fatto a seconda dei diversi stadi della transizione?
- Durante il colloquio di lavoro è emersa in maniera più o meno diretta la consapevolezza del datore sulla tua identità di genere? Come è stata gestita questa situazione?

### **Esperienza lavorativa attuale**

- Sei occupato/a al momento attuale?
  - Dove, da quanto, posizione, area e task principali, relazioni al lavoro;
  - Potresti descrivermi una tua giornata tipo sul lavoro?
- Come descriveresti il clima lavorativo all'interno dell'azienda / luogo di lavoro?
- I/le tuoi/tue colleghi/e e superiori sono a conoscenza della tua transizione e come hanno reagito? Com'è stata gestita la transizione dal tuo datore di lavoro?

### **Pratiche di genere nel luogo di lavoro:**

- Quali sono i principali valori su cui si fonda la cultura organizzativa dell'azienda / luogo di lavoro?
- Secondo te, la cultura della tua azienda / luogo di lavoro presuppone l'esistenza di determinati canoni, ruoli, modi di porsi specificatamente maschili e/o femminili da rispettare?

- C'è un equilibrio di genere in termini di ruoli di gestione e di coordinamento? E all'interno dei diversi settori?
- Hai notato qualche differenza nei comportamenti a te richiesti sul lavoro dai tuoi superiori o colleghi/e durante e dopo la transizione? Potresti fare alcuni esempi?
- I/le tuoi colleghi e superiori hanno cambiato atteggiamento nei tuoi confronti dopo la transizione?
- Ritieni di aver adottato dei comportamenti o azioni diverse sul lavoro legate al tuo genere elettivo?
- Pensi che durante / dopo la transizione sia cambiata la tua personale percezione del lavoro e i sentimenti che provi a riguardo?

### **Relazione tra percorso di transizione e percorso lavorativo**

- Credi che il processo di cambiamento che hai affrontato / stai affrontando abbia avuto / abbia degli effetti o qualche influenza sul tuo percorso lavorativo?
- Durante il tuo intero percorso lavorativo, hai mai avuto esperienze negative sul lavoro? Se sì, potresti citare un esempio?

### **Politiche e pratiche aziendali**

- Nella tua azienda / luogo di lavoro sono presenti delle politiche volte a sostenere misure contro le discriminazioni (di genere, in base all'orientamento sessuale, all'identità sessuale e/o di genere)? Sono presenti delle politiche di inclusione?
  - Eventualmente, ci sono dei percorsi di formazione per dirigenti e/o dipendenti dedicate a questi temi?
  - Esistono delle politiche aziendali in relazione alle persone transessuali e transgender? Come vengono diffuse e conosciute dai dipendenti?
- Esiste una figura sindacale di riferimento? Com'è il rapporto con i sindacati a livello aziendale?
- Ti è mai capitato di rivolgerti a un sindacato? Potresti spiegarmi cos'era successo?
- Come definiresti le politiche di assunzione della tua azienda / luogo di lavoro? Ritieni che sia posta attenzione al reclutamento delle diverse categorie sociali (es. donne, giovani, immigrati, disabili, comunità LGBT, etc.)?
- Quali azioni e politiche riterresti utili all'interno del tuo luogo di lavoro allo scopo di garantire un maggior benessere organizzativo per tutte le persone presenti?
- Quali azioni e politiche riterresti utili per facilitare la ricerca di lavoro di persone transessuali e transgender?
- Immaginiamo che un/a tuo/a amico/a stia per affrontare la transizione in un luogo lavorativo simile al tuo. Che cosa gli/le diresti per sostenerlo/a? Quali consigli gli/le daresti?
- C'è qualcosa che desideri aggiungere, che non abbiamo toccato nel corso dell'intervista?

## Riferimenti bibliografici

- ACKER J. (1990), "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", in *Gender and Society*, vol. 4, n. 2, pp. 139-158.
- ALA MILANO OLUS (2008), *La prostituzione transessuale. Analisi e apprendimenti di un intervento*. Uni service, Trento.
- BALBO L. (1978), "La doppia presenza", in *Inchiesta*, n. 32, pp. 3-6.
- BARABINO M.C., JACOBS B. e MAGGIO M.A. (2001), "Il diversity management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 184, pp. 19-31.
- BASAGLIA S. (2010), "La diversità basata sull'orientamento sessuale: una prospettiva per il contesto italiano", in *Economia & Management*, n. 6, pp. 30-38.
- BELL M.P., MUSTAFA F.O., BEAUREGARD T.A. e SÜRGEVIL O. (2011), "Voice, silence and diversity in 21<sup>st</sup> organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian and transgender employees", in *Human Resource Management*, vol. 50, n. 1, pp. 131-146.
- BENDL R., FLEISCHMANN A. e WALENTA C. (2008), "Diversity management discourse meets queer theory", in *Gender in Management: An International Journal*, vol. 23, n. 6, pp. 382-394.
- BOMBELLI M.C. (2003), "Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity management", in *Economia & Management*, n. 5, pp. 99-109.
- BOMBELLI M.C. (2009), "Reinterpretare il Diversity Management: dalla diversità alla pluralità", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 231, pp. 45-48.
- BOMBELLI M.C. e LAZZAZZARA A. (2014), "Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative", in *Sociologia del Lavoro*, n. 134, pp. 169-188.
- BONINI BARALDI M. (2010), *La famiglia de-genere. Matrimonio, omosessualità e Costituzione*, Mimesis, Milano-Udine.
- BUDGE S.L., TEBBE E.N. e HOWARD K.A.S. (2010), "The Work Experiences of Transgender Individuals: Negotiating the Transition and Career Decision-Making Processes", in *Journal of Counseling Psychology*, vol. 57, n. 4, pp. 377-393.
- BUEMI M. (2014), "Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR", in *Sociologia del lavoro*, n. 134, pp. 160-168.
- CARDANO M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- CARDANO M. (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.
- CASTAGNOLI C. (2010), *Transgender Persons Rights in the EU Member States*, Policy Department C – Citizens' Rights and Constitutional Affairs, Brussels.
- CAVALLI A. (2011), *Giovani e culture del lavoro*, in Gosetti G. (a cura di) (2011), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- CHARMAZ K. (2006), *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, Sage, London.

- COLL-PLANAS G. (coord.) (2011), *Combattere l'omofobia. Politiche locali di parità rispetto all'orientamento sessuale e all'identità di genere. Un libro Bianco Europeo*, Città di Torino, Torino.
- COLLINS J.C., MCFADDEN C., ROCCO T.S. e MATHIS M.K. (2015), "The Problem of Transgender Marginalization and Exclusion: Critical Actions for Human Resource Development", in *Human Resource Development Review*, vol. 14, n. 2, pp. 205-226.
- COLLINSON D. e HEARN J. (1994) "Naming men as men: Implications for Work, Organization and Management", in *Gender, Work and Organization*, vol. 1, n. 1, pp. 2-22.
- CONNELL C. (2010), "Doing, Undoing, Redoing Gender? Learning from the Workplace Experiences of Transpeople", in *Gender & Society*, vol. 24, n. 1, pp. 31-55.
- CONNELL R.W. (1995), *Maschilità. Identità e trasformazioni del maschio occidentale*, Feltrinelli Editore, Milano.
- CONNELL R.W. (2011), *Questioni di genere*, Il Mulino, Bologna.
- CUOMO S. e MAPELLI A. (2007), *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano.
- CUTULI G. e SCHERER S. (2014), *La (non) partecipazione femminile al mercato del lavoro*, in Barbieri P. e Fullin G. (a cura di) (2014), *Lavoro, istituzioni, diseguaglianze*, Il Mulino, Bologna.
- DAMENO R. (2012), *Le persone transgenere, le identità, i diritti*, working paper n. 51, C.I.R.S.D.I.G. – Centro Interuniversitario per le ricerche sulla Sociologia del Diritto, dell'informazione e delle Istituzioni Giuridiche.
- DAVIS D. (2009), "Transgender Issues in the Workplace: HRD's Newest Challenge/Opportunity", in *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, n. 1, pp. 109-120.
- DE MASI D. (2014), *Lavoro e vita*, in Gosetti G. (a cura di) (2011), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- DE VITA L. (2011), *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*, Franco Angeli, Milano.
- DE VITA L. (2014), "Verso l'intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità", in *Sociologia del lavoro*, n. 134, pp. 54-67.
- D'IPPOLITI C. e SCHUSTER A. (2011a), "Realizzazione di uno studio volto all'identificazione, all'analisi e al trasferimento di buone prassi in materia di non discriminazione nello specifico ambito dell'orientamento sessuale e dell'identità di genere", Rapporto finale, UNAR Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, Dipartimento per le Pari Opportunità, Roma.
- D'IPPOLITI C. e SCHUSTER A. (2011b), *DisOrientamenti. Discriminazione ed esclusione sociale delle persone LGBT in Italia*, UNAR, Roma.
- D'IPPOLITI C. (a cura di) (2014), *Discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere: il contesto socio economico*, in Gusmano B. e Lorenzetti A. (a cura di) (2014), *Lavoro, orientamento sessuale e identità di genere. Dalle esperienze internazionali alla progettazione di buone prassi in Italia*. Armando Editore, Roma, UNAR.
- D. lgs. 9 luglio 2003, n. 216, *Attuazione della direttiva 2000/79/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*, in GU n. 187, 13/8/2003.

- DOZIER R. (2005), “Beards, breasts, and bodies: Doing sex in a gendered world”, in *Gender & Society*, vol. 19, n. 3, pp. 297-316.
- FELLINI I. e CHIESI A. (2014), *Le specificità e le trasformazioni della struttura occupazionale italiana*, in Barbieri P. e Fullin G. (a cura di) (2014), *Lavoro, istituzioni, diseguaglianze*, Il Mulino, Bologna.
- FULLIN G. (2014), *L'inserimento occupazionale degli immigrati: l'Italia e il modello sud europeo*, in Barbieri P. e Fullin G. (a cura di) (2014), *Lavoro, istituzioni, diseguaglianze*, Il Mulino, Bologna.
- FRA – European Union Agency For Fundamental Rights (2014), *Being Trans in the European Union. Comparative analysis of EU LGBT survey data*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- GALLINO L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*. Editori Laterza, Roma.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- GHERARDI S. (1994), “The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives”, in *Human Relations*, vol. 47, n. 6, pp. 591-610.
- GHERARDI S. (1998), *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- GIARRATANO M. e LA TORRE C. (a cura di) (2014), *Rights at work, diritti al lavoro. I diritti delle persone LGBT nel luogo di lavoro*, Arcigay e M.I.T.
- GUSMANO B. (a cura di) (2014), *Mappatura delle buone prassi internazionali*, in Gusmano B. e Lorenzetti A. (a cura di) (2014), *Lavoro, orientamento sessuale e identità di genere. Dalle esperienze internazionali alla progettazione di buone prassi in Italia*. Armando Editore, Roma, UNAR.
- HENSON K., ROGERS J. K. (2001), “Why Marcia You’ve Changed: Male Clerical Temporary Workers Doing Masculinity in a Feminized Occupation”, in *Gender & Society*, vol. 15, n. 2, pp. 218-238.
- HOCHSCHILD A. (2003), *The managed heart: Commercialization of human feelings* (2nd ed.), University of California Press, Berkeley.
- HRC – HUMAN RIGHTS CAMPAIGN FOUNDATION, *Corporate Equality Index 2016. Rating American Workplaces on Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Equality*, HRC – Human Rights Campaign Foundation, Washington.
- HUNT V., LAYTON D. e PRINCE S. (2014), *Diversity Matters*, McKinsey & Company.
- ILGA-EUROPE (2015), *Annual Review of the Human Rights Situation of Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex People in Europe*, ILGA-Europe, Brussels.
- ISTAT (2012), *La popolazione omosessuale nella società italiana – Anno 2011*, Istat, Roma.
- ISTAT (2014), *Rapporto annuale 2014 – La situazione del Paese*, Istat, Roma.
- ISTAT (2015), *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, Istat, Roma.

- KING E.B. e CORTINA J.M. (2010), “The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Supportive Organizational Policies”, in *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 69-78.
- LORBIECKI A. e JACK G. (2000), “Critical Turns in the Evolution of Diversity Management”, in *British Journal of Management*, vol. 11, Special Issue, pp. 17-31.
- LELLERI (a cura di) (2011), *Report finale di Io sono Io lavoro, prima indagine italiana sul lavoro e le persone lesbiche, gay, bisessuali, transgender/transessuali*, Arcigay, Bologna.
- LORENZETTI A. (2013), *Diritti in transito. La condizione giuridica delle persone transessuali*, Franco Angeli, Milano.
- MARSCIAGANO P. e LA TORRE C. (a cura di) (2012), *Transiti. Guida al transito delle persone transessuali e transgender*, MIT – Movimento Identità Transessuale, Bologna.
- MARTIN P. Y. (2001), “Mobilizing Masculinities: Women’s Experiences of Men at Work”, in *Organization*, vol. 8, n. 4, pp. 587-618.
- MARTIN P.Y. (2003), ““Said and done” versus “Saying and doing”. Gendering Practices, Practicing Gender at Work”, in *Gender & Society*, vol. 17, n. 3, pp. 342-366.
- MURGIA A., POGGIO B. (2014), “Moving societies and immobile organizational practices. The winding road of diversity management in Italy”, pp. 123-135, in Klarsfeld A. (a cura di) (2014), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- ONIG – Osservatorio Nazionale sull’Identità di Genere (1998), *Standard sui percorsi di adeguamento nel disturbo dell’identità di genere (DIG)*.
- PARKS – LIBERI E UGUALI (2015), *GLBT Diversity Index 2015. 3° Benchmark su politiche e pratiche aziendali per i dipendenti LGBT in Italia*, Parks – Liberi e Uguali, Milano.
- PEZZINI B. (2015), *Implicito ed esplicito nel rapporto circolare tra genere e diritto*, in Morra L. e Pasa B. (2015), *Questioni di genere nel diritto: impliciti e crittotipi*, Giappichelli editore, Torino.
- POGGIO B., MURGIA A., DE BON M. (2010), *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci, Roma.
- PRIOLA V., LASIO D., DE SIMONE S., SERRI F. (2013), “The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Discrimination in ‘Inclusive Organizations’”, in *British Journal of Management*, vol. 25, pp. 488-502.
- PROGETTO ISELT (2004), *Le persone transessuali e la questione del lavoro*, Associazione Formazione 80, Torino.
- REYNERI E. (2011), *Il mercato del lavoro: cambiamenti e tendenze*, in Gosetti G. (a cura di) (2011), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- RISOLUZIONE A-3 16/89 del Parlamento Europeo del 12 Settembre 1989, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, n. C 256/33-37 del 9 Ottobre 1989.
- ROSTI L. (2006), *La segregazione occupazionale in Italia*, in Simonazzi A. (a cura di) *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Carocci editore, Milano.
- RUSPINI E. (2014), *Le identità di genere*, Carocci, Roma.

- SANGALLI M.G. (a cura di) (2014), *Discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere: contesto giuridico*, in Gusmano B. e Lorenzetti A. (a cura di) (2014), *Lavoro, orientamento sessuale e identità di genere. Dalle esperienze internazionali alla progettazione di buone prassi in Italia*, Armando Editore, Roma, UNAR.
- SCHILT K. (2006), "Just One of the Guys? How Transmen Make Gender Visible at Work", in *Gender & Society*, vol. 20, n. 4, pp. 465-490.
- SCHILT K. (2010), *Just One of the Guys? Transgender Men and the Persistence of Gender Inequality*, University of Chicago Press, Chicago.
- SCHILT K. e CONNELL C. (2007), "Do Workplace Gender Transitions Make Gender Trouble?" in *Gender, Work and Organization*, vol. 14, n. 6, pp. 596-618.
- SCHILT K. e WISWALL M. (2008), "Before and After: Gender Transitions, Human Capital, and Workplace Experiences", in *The B.E. Journal of Economics Analysis & Policy*, vol. 8, n. 1, art. 39.
- SENATO della REPUBBLICA (09/11/2015), *Fascicolo iter DDL S. 392, Norme in materia di modificazione dell'attribuzione di sesso*. Disponibile online alla URL: [www.senato.it](http://www.senato.it).
- SILVERMAN D. (2008), *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*, Carocci, Roma, 2008, (I ed. 2000).
- STRATI A. (1992), "Aesthetic Understanding of Organizational Life", in *Academy of Management Review*, vol. 17, n. 3, p. 568-581.
- ŠURAN I. (2015), *Le nuove policy aziendali in Italia*, in Schuster A. e Toniollo M. G. (a cura di) (2015), *La famiglia omogenitoriale in Europa. Diritti di cittadinanza e libera circolazione*, Ediesse, Roma.
- TAROZZI M. (2008), *Che cos'è la Grounded Theory*, Carocci, Roma.
- TORNILLO C. (2012), *Managing Diversity: approcci teorici e vantaggi organizzativi*, in Biancheri R. (a cura di) (2012), *La rivoluzione organizzativa. Differenze di genere nella gestione delle risorse umane*, Plus – Pisa università press, Pisa.
- UNAR e DIPARTIMENTO per le PARI OPPORTUNITA' (2013), *Strategia nazionale LGBT. Strategia nazionale per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere. 2013 – 2015*. Lg. Soc. Coop., Roma.
- WEST C., ZIMMERMAN D. H. (1987), "Doing Gender", in *Gender and Society*, vol. 1, n. 2, pp. 125-151.
- WEST C., ZIMMERMAN D. H. (2009), "Accounting for doing gender", in *Gender and Society*, vol. 23, n. 1, pp. 112-122.
- ZANFRINI L. e MONACI M. (2014), "Introduzione. Di quale "diversità" e di quale "valore" parliamo?" in *Sociologia del lavoro*, n. 134, pp. 7-39.
- ZIEGLER A. R. (2011), *LGBT Rights and Economic Migration: Will the Liberalization of the Movement of Persons in Economic Integration Agreements Increase the Need for Common Regional Standards Regarding Civil Status Rights?* in Schuster A. (a cura di) (2011), *Equality and justice: sexual orientation and gender identity in the XXI century*, Forum, Udine.

## Riferimenti sitografici

<http://www.eventiretelford.it>, ultima visualizzazione 13/11/2015.

<http://www.italialavoro.it/wps/portal/ProgettoDJ>, ultima visualizzazione il 13/01/2016.

[www.hrc.org/resources/transgender-inclusion-in-the-workplace-recommended-policies-and-practices](http://www.hrc.org/resources/transgender-inclusion-in-the-workplace-recommended-policies-and-practices), ultima visualizzazione il 29/12/2015.

<http://www.retelford.it/854-la-cassazione-dice-no-alla-sterilizzazione-forzata-per-la-rettificazione-degli-atti-di-stato-civile-delle-persone-transessuali.html?jij=1443976081892>, ultima visualizzazione il 06/10/2015.

<http://www.retelford.it/682-909-600-nota-sul-testo-base-della-proposta-di-legge-in-materia-di-contrasto-all-omofobia-e-alla-transfobia.html>, ultima visualizzazione il 13/11/2015.

[www.unar.it](http://www.unar.it), ultima visualizzazione il 19/01/2016.



