

彩虹工作間的企業方案

Perspex

性傾向 —— 一個商業課題

香港一般企業或機構對性傾向課題漠不關心，既對此課題缺乏認識，亦沒有訂定相關的公司政策。香港現時通過了三條平等機會條例：《性別歧視條例》、《殘疾歧視條例》及《家庭崗位歧視條例》，保障有關人士在就業、居住、教育等方面獲得平等機會待遇，政府正積極研究《種族歧視條例草案》，並準備為《性傾向歧視條例》立法進行諮詢。但是否尚未立法，性傾向歧視便與你或你的機構無關呢？

且看幾點事實及趨勢：

- 根據多方面資料所得，同志¹約佔人口比例約 5-12%²，那即是說每家企業或機構中都至少有 5%的同志員工，即使一家只有 20 名員工的小型企業或機構，也可能有一名以上的同志員工。這個比率並沒有因行業、種族或階層而有太大的差異。
- 有些人以為同志多從事演藝界或文化藝術方面的工作，與自己的行業無關。然而根據香港女同盟會 2005 年問卷調查的初步分析結果³，在 600 名參與問卷調查主要為同性戀者及雙性戀者的女性當中，除了約半數為學生外，她們的職業分佈相當平均，最高比率的兩項〔社會服務(5.41%)及教育／訓練(5.21%)〕與最低的兩項〔電腦相關(3%)及出入口貿易(3%)〕只相差約兩個百分點。可見同志並無特定職業，性傾向與一個人的興趣、能力及才幹並無關係，因此並不會影響他們選擇職業的決定。
- 香港是一個國際城市，任何企業或機構日常接觸的服務對象、顧客、股東以及商業伙伴多來自不同種族或文化背景，他們的性傾向亦未必相同。企業或機構對性傾向的政策會影響利益相關者以至公眾對其觀感，而這些都對企業的業務發展有重要的影響。
- 有人以為同志「出櫃」只是西方文化⁴。在過去恐同和封閉的社會氣氛下，華人同志不一定會向家人「現身」，更莫說在工作崗位上公開身份。但近年社會氣氛漸趨開放，同志社群顯然不願繼續隱藏「在黑暗中淒美」，年輕一輩較會坦承自己的性傾向，向家人、朋友、同事甚至公眾「現身」。2005 年性傾向歧視條例在城中引起廣泛的討論，亦令到同志們更關注自身權益。同年 5 月 16 日，逾 350 名同志及支持同志平權的人士參加了在香港舉行的首次反恐同遊行，是香港同志運動的突破。相信未來會有更多同志擲下面具，勇敢地「站出來」爭取權益。
- 歐洲各國及部份美國州份先後就反性傾向歧視立法，而同性婚姻或同性伴侶關係亦成為了歐洲及美加國家的熱門話題，部份地方更容許外地的同性

情侶在當地註冊結婚。2003年，首對香港男同性情侶在加拿大結婚，並就政府提供給已婚人士的多項福利要求司法覆核。因此香港現時雖未承認同性婚姻或同性伴侶關係，但未來將有更多香港同性伴侶在外地註冊結婚，而外籍同志員工亦可能攜眷來港工作。那麼如果你的員工為他/她的同性配偶要求相等於異性配偶的福利時，你又會如何應對呢？

企業或機構對以上趨勢的回應及處理手法，都會影響其商譽、業務及內部運作等，因此性傾向不僅是一個社會企業責任或人事管理的課題，而是切切實實的商業課題。

企業或機構若只把性傾向視作一個「有待解決的問題」，這種狹隘的思維只會令其錯失良機，處於被動。但若企業或機構採取積極的態度，全面檢討及訂定有關性傾向的政策，則可提高機構效率，甚至開拓商機。一個重視多元、包容差異的彩虹工作間，既符合企業社會責任及公平的原則，更有助企業及機構取得競爭優勢。這些都是本文將探討的課題。

關於性傾向的迷思與事實

《哈佛商業評論》有關多元化管理 (Managing Diversity) 的精選文章中，有一篇關於同志員工「出櫃」的個案 (Williamson 190-207)。亞當在一家保險及財務顧問公司工作，憑著卓越表現而被視為最有前途的年輕員工之一，主理合并及收購事務的副總裁佐治對他尤其賞識。亞當最近又為公司完成了一項重大交易，公司準備在慶祝銀禧紀念的晚宴上表揚他。公司向來鼓勵員工攜眷出席公司宴會，亞當經過再三考慮後，向佐治提出，他打算攜同伴侶羅拔出席晚宴，佐治聽後嚇了一跳，頓時不知所措。雖然佐治本人對亞當的同志身份並不抗拒，但亞當忽然出櫃，並準備在公司晚宴中公開其同志身份，卻令佐治不安。公司的客戶中包括一些較保守的機構和團體，佐治擔心客戶對亞當的同志身份會如何反應。佐治在工作上從未接觸過性傾向的課題，公司亦無相關的政策可供參考。到底亞當的同志身份會如何影響他在公司內的發展，而保守客戶會如何看待他的出櫃舉動？對亞當的計劃，佐治又應如何處理及應對呢？

以上個案雖然純屬虛構，然而在現實生活中，無論從事哪一個行業或任職哪一階層的管理人員也可能面對同事、下屬或上司向你出櫃的情況，假如遇上以上情況，你會如何應對？你的公司有否訂定這方面的政策或提供有關多元化管理的培訓呢？還是你覺得這種情況絕不會發生在你的身上？

Williamson 訪問了現實生活中的七位專家為佐治提供意見。我們可從這個案及專家們的意見，藉此分析及討論一些企業管理層對性傾向的迷思和疑慮。

一、同志不應公開性傾向，私人生活應與工作分開。

一位專家指出，這種相當普遍的看法有雙重標準之嫌。在大部份企業中，異性戀者的價值觀早滲入了機構運作的各個層面，包括福利政策、服飾打扮，

以至出席同事的婚禮或傳閱初生嬰兒的照片等。因此以公平的原則，亞當應擁有和其他異性戀員工相同的權利去坦承他的性傾向。人際關係管理是日常工作的重要部份，同事之間談論家人、朋友或感情這些題材有助促進彼此間的連繫、忠誠及互相信賴。一個員工整天避談個人、家庭或感情事，會容易被認為冷漠或不合群。

另外，如果同志需要刻意隱瞞自己的性傾向，會浪費不少精力去想出種種隱瞞或說謊的方法，因而影響他們的工作效率及生產力，他們亦可能為了迴避一些話題而避免參與辦公室內的社交生活。為了保護私隱，他們需要付出不少代價，如減低人際間的效率及工作的滿足感、加深同事間的疏離感。即使敢於出櫃的員工如亞當在事前亦花費了不少時間和精力來考慮此事。

二、到底性傾向重要，還是工作表現重要？

另一位專家提出，假如佐治不許亞當攜同伴侶出席晚宴，亞當可能會選擇離職及加盟公司的競爭對手；即使亞當留下來，此事也會影響他的工作熱誠及表現，以及其他員工對公司的看法及士氣。無論亞當的選擇如何，佐治的抉擇都令公司痛失一個表現卓越的員工，哪到底亞當的性傾向還是工作表現對公司更重要呢？除了亞當外，公司內可能還有其他未出櫃的同志員工，佐治的處理手法將絕對影響他們對公司的歸屬感及工作表現。

另一方面，假如亞當的同志身份令一些思想保守的員工感到不安，那又應如何處理？每個人都可對性傾向存有不同的道德觀念，但員工在辦公室的行為和表現才是最最重要。共事的員工也可能會對離婚、墮胎、婚前性行為、避孕、喝酒等事存有不同的見解或看法，但在工作崗位上，所有員工都應共同為機構的集體目標如工作效率或營業額等而努力工作。無論一個人的觀念或信仰是什麼，他們都不應損害工作環境中友善和諧的氣氛。

三、企業會否因為支援同志員工而失去部份客戶呢？

假如一對男同性情侶會令部份客戶不安，同樣地其他客戶也可能會因為其他關於種族、宗教或政治的不同觀念或看法而感到不安。

客戶最關注的是公司的服務質素及可信賴的伙伴關係，企業如能重視及支持員工，往往也能提升產品及服務質素。難道客戶與他的公司合作只關注亞當的性傾向，而不在乎公司為他們提供的服務質素嗎？如果佐治為了保住部份客戶而拒絕亞當的要求，他亦可能同時危害公司與其他持不同看法客戶的關係。

專家們建議佐治應藉此機會重新檢討公司對不同性傾向員工的方針及政策。即使有部份客戶真的因亞當的性傾向而表達不滿時，管理層亦能即時作出適當的回應。如果公司的立場堅定及清晰，大部份的客戶都會逐漸接受公司的作風，而從中他們也可能學懂一些處理性傾向的做法。

彩虹工作間的競爭優勢

亞當忽然「出櫃」似乎給了佐治一個棘手難題，然而問題的核心不在於亞當「出櫃」的舉動，而在於佐治的公司一直忽略了同志員工的存在，未有任何關於性傾向的政策或培訓，因此令佐治措手不及。亞當「出櫃」對於公司到底是難題還是機遇，便得看公司的管理層如何處理性傾向的課題。

如前所述，一個重視多元、包容差異的彩虹工作間可為企業帶來多方面的競爭優勢：

一、重視員工福祉，樹立理想僱主的形象

企業要讓每位員工充份發揮潛能和才幹，必須尊重員工的個人特質及重視他們的福祉。無論在顧客的滿足程度、盈利率及競爭力等方面，一家重視員工福祉的企業都較其他企業表現更佳。美國一百家被《財富》雜誌評為最佳僱主（100 Best Companies to Work For）的股價便長期超越標普五百的十年平均數。2004年，美國「財富五百強」(Fortune 500)企業中 82% 的企業都在其反歧視政策中包括性傾向，而在排名全美首五十位(Fortune 50)的企業中這個比率更高達 98%。(Human Rights Campaign)

無論是否同志，具有才幹識見的人材都希望在一個開明、平等的企業工作，企業若能成為求職者心目中的理想僱主，將有助招募優秀的人材。

二、吸納創新階級的資優人材

著名社會學家 Richard Florida (2002) 設計了一個創新指數來評估各城市在創新經濟中的排名及潛質，他的研究發現美國各城市的創新指數竟與當地對同志包容度的指數成正比例。他繼而提出了「創新階級」(Creative Class) 這個新名詞，並指出這個階級最能帶動城市經濟發展。一個城市若能成功吸納創新階級到當地發展，將有助城市的經濟增長，而對同志包容度高及尊重多元價值的城市最能吸引他們。Florida 的研究被《哈佛商業評論》評為 2004 年最具突破性思維之一。

創新階級的工作是「創造有意義的新模式」，他們往往能洞悉先機，領導潮流。這階級的核心成員包括科學家、工程師、大學教授、作家、藝術家、演員、設計師和建築師，他們亦包括一些意見領袖如編輯、智囊團成員、分析員等。他們的核心價值是「多元」，喜歡聽不同的音樂，吃不同的食物，渴望結識不同的人及接觸不同的文化，所以能吸引同志前往居住的城市也能吸引他們。

創新階級是創新經濟的重要成員，並可為企業創造競爭優勢，而一個尊重多元價值的工作間最能吸納這些人材。

三、歧視的代價

根據香港女同盟會 2005 年問卷調查的初步分析結果，被訪者中，只有 25.8% 會向工作間的伙伴如上司、同事及下屬坦承自己的性傾向，11.9% 因性傾向而在工作間受到歧視或傷害，形式主要為嘲諷戲弄(21.8%)、言語侮辱(19.5%)、被否定工作能力(19.5%)等。部份被訪者更是或可能是因為其性傾向而遭解僱(5.47%)、被迫辭職(6.15%)、不被聘請(22.35%)、不被獲派工作或原有工作被同事取代(15.35%)、或失去升職機會(12.67%)。

從調查結果可見，香港工作間的恐同氣氛相當厲害。同志既憂慮會被排擠，擔心影響待遇及升職機會，又怕飯碗不保，便得設法在工作崗位上隱瞞性傾向，方式由收藏摯愛的照片、避談感情事以至避免出席公司宴會等，凡此種種都會影響同志員工的生產力。

Human Rights Campaign 嘗試計算不公平的工作間的成本代價 (引自 Winfeld and Spielman 20)，估計同志可能因此而失去一成的生產力，並使用較保守估計而以百分之五的員工為同志。根據這個方程式，假如一家香港企業或機構擁有一千名員工，其中便有約五十名員工為同志，假設他們的平均年薪為 260,000 港元，一個不公平的工作間每年便損耗價值 1.3 百萬港元的生產力。(HK\$ 260,000 x 10% x 50)

如果部份同志員工因被歧視或滋擾而離職，那麼栽培了多年的人材可能白白流失，甚至加盟競爭對手，對公司並無好處。而公司重新聘請及培訓新員工取代他的位置，花費可能高達薪金的 1.5 倍。(Stonewall 9) 另外，此事亦會影響企業或機構無論對外或對內的聲譽，其他的員工亦會對管理層信心大打折扣，影響士氣。

四、開拓粉紅商機

根據美國 2005 年 2 月的全國調查 (Harris/Interactive/Witeck-Comms 2005)，70% 的同性戀及雙性戀的消費者在選擇產品及服務時，都極度或非常可能會考慮該公司是否提供平等機會或福利給予同志社群，而他們通常會透過社群、同志網站或雜誌等渠道得知這些資料。64% 都會傾向選擇一些直接向同志社群宣傳的品牌。

可惜現時香港非常缺乏對於同志社群消費模式的市場調查報告。但從外國經驗來看，現時香港的粉紅市場仍有許多商機有待發掘。市場學專家 Ries & Trout (1-16) 的行銷鐵律第一條正指出搶先進入市場的品牌將享有競爭優勢，且看哪一家香港公司或品牌能捷足先登，開發這個潛質優厚的市場。

五、企業社會責任

企業社會責任(Corporate Social Responsibility)是香港企業近年開始重視的課題，企業除了謀利外，亦應以負責的態度對待其利益相關者，當中包括員工、

顧客、政府、供應商及社會大眾。麥肯錫顧問公司環球董事總經理 Ian Davis (69-71) 套用盧梭的社會合約概念，指出大企業和社會的關係如同一張無形的合約，而這合約包括義務、機會和彼此利益。他認為企業需把社會議題加入其策略性的考慮當中，若企業對社會氣候漠不關心，社會壓力可能嚴重影響其業務以至基本營運條件。2005 年 11 月，新鴻基地產及新創建計劃拆卸一個從未入住的居者有其屋項目紅灣半島，並改建為豪宅項目，計劃被傳媒及市民大肆批評，認為發展商浪費資源甚至貪得無厭，並引發大規模示威遊行，發展商最終修改計劃，只進行改裝而不拆卸項目。此事件正好印證了 Davis 的社會合約概念，在牽涉社會議題的事務上，企業不謹要遵守法律及合約精神，更要考慮社會大眾的利益及觀點。

現時部份開始關注企業社會責任的香港公司多側重於環境保護及社會服務的領域，反而較少注意與企業成敗關係密切的員工，亦甚少談論多元化管理及員工的平衡生活。2004 年 1 月，香港大學及 Community Business 做了一個有關香港企業社會責任的調查 (Welford and Mahtani, 3)，在美國總商會會員中，以問卷形式訪問了 30 家自認為奉行最佳作業標準的企業，他們在多方面都能超越法律的最低要求。而作為平等機會僱主，這些公司大多訂有就性別及家庭崗位等方面的反歧視政策，部份公司政策還包括尚未立法的範疇如種族、年齡及性傾向，但比例最少的是性傾向方面，只有六成企業把它納入多元化管理政策之中。

同志員工佔企業團隊 5%至 12%的比例，企業有責任為他們提供和諧、友善、安全的工作環境，讓他們可安心地為企業效力。雖然性傾向歧視條例現時尚未立法，但若企業對於相關課題處理不當亦可令名譽受損，因此企業有需要把性傾向課題加入其策略性的考慮當中。

彩虹工作間的八點指引

落實建設彩虹工作間的第一步，是要正視機構內同志員工的存在，不再假裝他們並不存在。要先跨出這一步，企業方可認真地檢討公司政策及條款，研究如何容納不同性傾向的員工，鼓勵他們盡展才華為企業效力。

英國同志平權倡議機構石牆 (Stonewall) 成立了「多元贏家計劃」(Diversity Champions Programme)，讓企業加入討論性傾向的課題，其成員包括 IBM、Barclays 銀行、Sainsbury's 超市集團及英國皇家海軍等，他們僱用的員工總數接近二百萬人。對於怎樣建設同志友善的工作間，Stonewall 提出了八項建議 (Stonewall 11-30):

一、建立互相尊重的企業文化：

任命高層管理人員負責推廣同志平等權利的意識；營造良好的企業或機構氣氛，讓每個員工都可做回自己而感到安全；檢討公司的多元化管理政策並清楚包括性傾向於其中。

二、公平地招聘及甄選員工：

在招聘廣告中刊登公司的多元化管理政策，讓同志們知道他們也可應徵；訂立清晰的招聘及甄選政策及程序；提高招聘過程的透明度；為招聘程序中的決策者提供培訓。

三、對治工作間的欺凌及騷擾行爲：

向員工解釋因性傾向而騷擾同事是不可接受的行爲；提供渠道讓員工舉報騷擾行爲；監察投訴及檢討政策。

四、檢討福利及合約條款：

檢討福利政策是否也符合同志員工的需要，或有否為同性伴侶提供相等於異性配偶的福利；適時向員工溝通；挑選人身及醫療保險的保險公司時，也可參考熟悉同志伴侶關係的專家意見。

五、公平地評定表現：

營造公平的氣候，清楚地表明人事升調及獎罰均取決於工作表現；建立正式的績效評估機制，論功行賞；培訓管理人員，讓他們明白偏見會如何影響他們評估績效；監察及檢討政策是否符合最佳作業標準、決策與獎罰是否以工作表現為依歸。

六、建立員工網絡：

建立企業或機構內的同志員工網絡，並與同志員工協商網絡的目標及責任；由管理層推廣該網絡，向其他員工解釋成立同志網絡的好處；監察及檢討網絡的成效及其他員工對網絡的觀感。

七、提供產品及服務給顧客：

在廣告或宣傳刊物中表現企業關注同志顧客的需要；訓練前線員工照顧同志顧客的需要；鼓勵同志顧客反映他們的要求；檢討同志社群對公司產品及服務的觀感。

八、監察及檢討企業或機構的多元化政策是否成功執行：

檢討同志員工在企業內的人數是否符合人口比例、在招聘及升調等安排上是否獲得公平待遇、在工作上有否遇上騷擾及欺凌，他們覺得企業或機構在政策及文化上是否支持他們。搜集這些資料將有助公司評核施行的政策是否得宜。

以上多項建議均有助公司從更廣的求職者中挑選理想人選，建立一套完善的績效評核制度，以清晰及公平的原則論功行賞，減低員工的流失率及相關的成本，並為企業在招募人材上取得競爭優勢。

總結：邁向國際都會的多元化管理

本文闡述了為何性傾向是一個重要的商業課題，並探討了彩虹工作間如何可為企業招募優秀人材、創造競爭優勢及開拓商機。彩虹工作間的基本原則是

以公正、平等的方式挑選及任用賢能，尊重每一位員工的差異，重視他們的權益及福祉，並保障他們擁有平等機會發揮潛能。這些都是每一家高效能的企業或機構所應奉行的原則。

然而每個人的差異並不止於性傾向，也不限於地域、種族、國籍、文化、性別、信仰、語言、性傾向、性別身份、年齡、健康狀況、階級等分類。真正的多元化是以每個人為獨立不同的個體，由其身體、性格、人生經驗等種種特質所組成。一個多元化的團隊帶來不同的思維、工作模式和貢獻，企業或機構若能增加員工之間的溝通，讓他們了解和尊重彼此的差異，在互動下迸發出精彩斑斕的火花，衍生出創新思維，重新檢討業務、市場、產品、策略、辦事方式及程序、企業文化等各個領域，增進機構效率，提升士氣及生產力，開拓新的市場及業務，令企業文化更形豐富多姿。有效的多元化管理有助企業創造競爭優勢，在業界中取得領先的地位。

而香港作為亞洲國際都會，更應以多元、包容、和諧為依歸，早日為性傾向歧視立法，建設一個重視多元價值的社區，廣納來自世界各地的資優人材，好為香港未來社會及經濟發展注入新的活力及創意。

¹為方便起見，本文會以「同志」代替英文簡稱的 LGBT(Lesbians, Gay men, Bisexuals and Transgender)，亦即指女男同性戀者、雙性戀者及跨性別人士。

²英國政府估計同性戀者及雙性戀者約佔人口的 5%至 7%。(引自<www.stonewall.org.uk> 25 Jul. 2005) Zuckerman and Simons (2) 估計同志戀者及雙性戀者人數可達 12%。但以上數字均未包括跨性別人士，只屬相當保守的估計。另根據 2004 年 12 月 1 日新華社相關報導，中國衛生部門有關調查表明，處於活躍期的中國男性同性戀者，約佔活躍期男性大眾人群的 2%至 4%。(引自《新週刊》，2004 年 12 月 15 日，頁 105) 此數字尚未包括女同性戀者、雙性戀者及跨性別人士。

³香港女同盟會在 2005 年就「本港女性因性傾向歧視個案」進行問卷調查。

⁴張向東：「對西方白人以外的同志而言，性取向不一定是生命首要命題。種族、文化、家庭、親情、階級等都可能更為重要。要求全世界愛同性的人，都把同志身份視為生命前線而站出來，是無視差異的文化霸權。」(周華山，《後殖民同志》，頁 60) 周華山在訪問中國大陸同志時亦指出，當地同志「不認為必須公開自身的性向私穩」，對父母採取的策略大多是「非對抗式的心照不宣」。(周華山，《性別越界在中國》，頁 212-215)

參考書目

周華山：《後殖民同志》，香港：香港同志研究社，1997 年。

周華山：《性別越界在中國》，香港：香港同志研究社，2000 年。

Badgett, M.V. Lee. *Money, Myths and Change: The Economic Lives of Lesbians and Gay Men*. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

Hopkins, Willie E. *Ethical Dimensions of Diversity*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, 1997.

Hunt, Gerald. "Contradictions and Mixed Messages: Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Issues in the Workplace". *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases and Exercises*. Ed. Carol Harvey and June Allard. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. 146-157.

- Kaplan, Mark and Jay Lucas. "Heterosexism as a Workplace Diversity Issue". *The Diversity Factor: Capturing the Competitive Advantage of a Changing Workplace*. Ed. Elsie Cross and Margaret Blackburn White. Chicago: Irwin Professional Pub., 1996. 98-107.
- Powers, Bob and Alan Ellis. *A Manager's Guide to Sexual Orientation in the Workplace*. New York; London: Routledge, 1995.
- Stewart, Thomas A. "Gays in Corporate America", *Fortune*, Dec. 16, 1991. 28-34.
- Thomas, David A., and Robin J. Ely. "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity". *Harvard Business Review on Managing Diversity*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. 33-66.
- Welford, Richard, and Shalini Mahtani. "Corporate Social Responsibility in Hong Kong – A Survey of Best Practice, January 2004". Corporate Environmental Governance Programme, the University of Hong Kong and Community Business.
- Williamson, Alistair D. "Is This the Right Time to Come Out?" *Harvard Business Review on Managing Diversity*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. 189-207.
- Winfeld, Liz and Susan Spielman. *Straight Talk About Gays in the Workplace*. 2nd ed. New York: Harrington Park Press, 2001.
- Zuckerman, Amy J. and George F. Simons. *Sexual Orientation in the Workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

網上資料

- Florida, Richard. "The Rise of the Creative Class". *Washington Monthly*, Jun. 2002. 20 Jun. 2005. <<http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html>>
- The Human Rights Campaign. "Achieving a Non-Discrimination Policy that Includes Sexual Orientation". 20 Jun. 2005. <www.hrc.org>
- The Human Rights Campaign. "State of the Workplace Report 1999". Washington, DC: The Human Rights Campaign, 1999. 20 Jun. 2005. <www.hrc.org>
- "National Survey Shows Gay-Specific Marketing Practices May Influence Brand Loyalty and Purchase Decisions of Gays, Lesbians & Bisexuals", Harris Interactive/Witeck-Comms, 4 Feb. 2005. 20 Jun. 2005. <www.harrisinteractive.com/news>
- Stonewall. "The Employment Equality (Sexual Orientation) Regulations – Guidelines for Employees". 18 Jun. 2005. <www.stonewall.org.uk/docs/Employer_English.pdf>
- Thomas, R. Roosevelt Jr. and Marjorie I. Woodruff. *Building A House For Diversity: How A Fable About A Giraffe & Elephant Offers New Strategies For Today's Workforce*. [electronic resource] Boulder, Colo.: netLibrary, Inc., 2000. 19 Jun. 2005.