prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

LA GIUSTA "DOSE" DI UOMINI E DONNE PER LA SOSTENIBILITÀ: TRA MATURAZIONI INATTESE O ABISSALI REGRESSIONI?

Pubblicato il11 Febbraio 2022 di Martinez Marcello, Galdiero Caterina e Maltempo Cecilia



Categoria: Gestione delle Risorse Umane

https://www.youtube.com/watch?v=3krS2P9ZLV8

La sostenibilità nelle aziende cessa di essere meramente ambientale ed allarga i suoi confini ad un modello di business "sostenibile". È in quest'ottica che la gestione delle risorse umane deve rispondere ai criteri di sostenibilità organizzativa. Dalla letteratura si evince che le donne conferiscono un valore aggiunto alle organizzazioni, pertanto, per le aziende che assumono l'attuazione di politiche gestionali nell'ottica del gender diversity management si conferma un impegno verso la sostenibilità sociale ed organizzativa con un'idea strategia di vantaggio competitivo.

INTRODUZIONE

Spesso si fa riferimento alla sostenibilità aziendale come l'impegno ad adottare "green practices in azienda", che si esprimono in una serie di strumenti e assetti organizzativo/gestionali volti a ridurre l'impatto dell'attività dell'impresa sull'ecosistema e ad implementare una strategia orientata alla sostenibilità ambientale. Seppure questo richiede un sostanziale cambiamento di paradigma che implica anche assunzione di nuovi modelli e nuove logiche organizzative, la sostenibilità cessa di essere immaginata come meramente ambientale ed allarga i suoi confini al modello di business "sostenibile" per l'azienda, diventa una ricerca dell'equilibrio economico, organizzativo, sociale e culturale dell'organizzazione verso un sistema di compliance che rappresenta il principale risultato da raggiungere. Il tema della sostenibilità sociale, ambientale ed economica

rappresenta un tema molto dibattuto ad ogni livello istituzionale e in diversi ambiti. È in quest'ottica che la gestione delle risorse umane può e deve essere sostenibile attraverso l'inclusione di donne portatrici di skills che determinano un maggior valore per l'azienda.

Nonostante il dibattito sulla sostenibilità delle organizzazioni sia oggi di particolare rilievo e al centro del dibattito pubblico, è lecito chiedersi se e quanto degli aspetti di organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane sono analizzati all'interno dell'ampio dibattito in corso.

La risposta potrebbe essere: il dibattito si concentra principalmente su quella sostenibilità che viene facilmente percepita e che le persone possono obiettivamente vederne le conseguenze quando ad esempio gli uccelli muoiono per una fuoriuscita di petrolio, quando gli orsi polari scheletrici sono arenati su isole di ghiaccio galleggianti, quando i ghiacciai si sciolgono, quando le foreste bruciano, quando si verificano siccità e uragani, gli effetti non sono solo visibili ma percepiti con conseguenze immediati sulla vita delle persone. Tali immagini fanno mobilitare l'opinione pubblica. Al contrario, gli effetti dell'inquinamento sociale sono in gran parte nascosti alla vista e, in molti casi, si dispiegano per lunghi periodi di tempo, ad esempio lo stress sul lavoro produce i suoi effetti sulle organizzazioni gradualmente piuttosto che in modo drammatico (Vohs, Mead, & Goode, 2008). Questo contributo vuole sottolineare come sia possibile costruire un successo economico se le organizzazioni sono anche sostenibili in termini di effetti sulle persone, ed in particolare le condizioni organizzative e le politiche di gestione delle risorse umane sostenibili ed inclusive possono facilitare l'accesso delle donne a posizioni manageriali e con le loro competenze favorire e sviluppare il valore economico e sociale per il futuro aziendale (Bernstein, Young, Brown, Sacco, & Claypool, 2008).

SOSTENIBILITÀ SOCIALE: GLI EFFETTI A VOLTE DANNOSI DELLE AZIENDE SULLE PERSONE

Le aziende stanno mettendo in campo sforzi importanti sia attraverso la regolamentazione governativa ma anche attraverso una pressione sociale per diminuire gli effetti negativi delle imprese sull'ambiente naturale. Ma anche le organizzazioni e le loro pratiche gestionali hanno effetti profondi sugli esseri umani e sull'ambiente sociale (Svendsen, 1998). Si parla di sostenibilità sociale proprio perché le scelte delle aziende in tema di politiche di gestione delle risorse umane possono avere effetti a volte nocivi sulle persone anche se questi aspetti sono in gran parte ignorati. C'è molta più sensibilità ai costi e ai danni ambientali che le aziende provocano all'aria o all'acqua che sui costi e danni imposti alle persone attraverso pratiche gestionali che influenzano il benessere sociale e fisico dei dipendenti. C'è una vasta letteratura che sottolinea come ci sono numerose pratiche sul luogo di lavoro che hanno dimostrato empiricamente danni alla salute ed altri invece generato effetti di benessere sociale (Crinion, Turner, Grogan, Hanakawa, Noppeney, Devlin, Aso, Urayama, Fukuyama, Stockton, Usui, Green, & Price, 2006; Hegewisch & Gornick, 2010). Ad esempio alcune scelte nel sistema statunitense come non offrire prestazioni mediche, congedi per malattia o anche ferie pagate o pretendere ore di lavoro non pagate sono più diffuse di quanto si possa immaginare (Cappelli, 1999; Davis, 2009). Si pensi come entro il 2006, circa il 40% dei datori di lavoro statunitensi non offriva servizi sanitari

assicurazione ai propri dipendenti e offriva solo circa nove giorni di ferie pagate (Ray & Schmitt, 2008) mettendo a dura prova i dipendenti e le loro famiglie (Hegewisch & Gornick, 2010). Sebbene questa discussione si sia concentrata principalmente sugli Stati Uniti, gli approcci nel gestire la forza lavoro e i rischi nonché i costi per i dipendenti sembrano diffondendosi in tutto il mondo (Howell, Baker Glyn, & Schmitt, 2007). L'instabilità lavorativa genere disagio psicologico per i dipendenti (Dooley, Catalano & Wilson, 1994; Catalano, 1991; Catalano, Novaco & McConnell, 2002; Sullivan & Von Wacther, 2009; Kivimaki, Vahtera, Pentti & Ferrie, 2000) cosi come il conflitto lavoro-famiglia aumenta il tasso di assenza dal lavoro (Jansen, Kant, Van Amelsvoort, Kristensen, Swaen, & Nijhuis, 2006), mentre altri studi mostrano che fornire un congedo di maternità prenatale riduce il tasso di parto cesareo (Tucker & Folkard, 2012). Tutti questi studi e ricerche confermano che queste scelte organizzative incidono sul benessere psicofisico sia dei loro dipendenti che delle loro famiglie (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005; Pfeffer, 2010). Di sicuro l'elemento che ha ulteriormente reso complesse e condizionato le scelte organizzative è una condizione culturale volta al costrutto del "denaro" che induce gli individui ad assumere comportamenti individualistici e a distanziarsi socialmente dagli altri (Vohs, Mead e Goode, 2006). Pfeffer e DeVoe (2008) hanno riferito che il linguaggio economico ha influenzato il comportamento interpersonale, portando a porre l'accento sul superamento individuale dei bisogni sociali, a un'enfasi sulla competizione rispetto alla cooperazione, e quindi, ad una relativa trascuratezza delle conseguenze sociali a favore di quelle economiche nelle decisioni prese da attori economici e manager aziendali.

Le prove sulla connessione tra la costruzione di luoghi di lavoro confortevoli e la performance aziendale è voluminosa (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Becker & Huselid, 1998; Pfau & Kay, 2001). Per prendere solo alcuni esempi, una meta-analisi di 92 studi (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006) ha rilevato che esisteva una correlazione statisticamente significativa tra pratiche di lavoro confortevoli, volte a costruire ambienti di lavoro confortevoli, e alte prestazioni individuali ed organizzative. Uno studio dei dati riferito ad panel di 109 aziende manifatturiere italiane (Colombo, Delmastro & Rabbiosi, 2007) hanno scoperto che l'adozione di modalità di lavoro in ambienti lavorativi sereni ha portato a prestazioni migliori. Whitener (2001) in uno studio che esplora il motivo per cui questi effetti potrebbero reggere, studiando quasi 1700 dipendenti di 180 cooperative di credito, ha trovato che le pratiche di gestione delle risorse umane ad alto impegno organizzativo e gestionale aumentano la fiducia e l'impegno dei dipendenti. Questi studi pertanto confermano che la capacità di creare livelli più elevati di coinvolgimento dei dipendenti in un luogo di lavoro con un buon clima organizzativo genera maggiore impegno.

IL GENERE È UNA QUESTIONE DI EQUITÀ O DI EGUAGLIANZA?

La diversità di genere sul posto di lavoro tra pari e la gestione tra i dipendenti di sesso maschile e femminile sono state ampiamente dibattute in letteratura. La diversità di genere influenza le aspirazioni manageriali e le politiche di gestione di uomini e donne. Ma il genere è affrontata come una questione di equità o uguaglianza? Per rispondere a questa domanda riportiamo la definizione del filone di studi sul gender equity e gender equality che evidenzia una sottile differenza.

Mentre il concetto di equità di genere (gender equity) si riferisce a “equità di trattamento per donne e uomini, secondo le loro rispettive esigenze. Ciò può includere la parità di trattamento o un trattamento diverso ma considerato equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità” (International Labour Office [ILO], 2000). L'equità, pertanto, viene utilizzata ad esempio con riferimento alla pari distribuzione delle risorse in base alle esigenze dei diversi gruppi di persone e rispetto ai loro bisogni che possono essere diversi per le donne e uomini, ragazzi e ragazze.

Distinto e diverso è il concetto di uguaglianza di genere (gender equality) che è l'effettiva uguaglianza tra uomini e donne, che implica il concetto che tutti gli esseri umani, uomini e donne, sono liberi di sviluppare le proprie capacità personali e di fare scelte senza i limiti posti da visioni stereotipate, rigidi ruoli di genere e pregiudizi. L'uguaglianza di genere significa che i diversi comportamenti, aspirazioni e bisogni di donne e uomini sono considerati, valutati e favoriti allo stesso modo. Ciò non significa che donne e uomini debbano diventare uguali, ma che i loro diritti, responsabilità e opportunità non dipenderanno dal fatto che siano nati maschio o femmina (International Labour Office [ILO], 2000). Il concetto di uguaglianza di genere è da tempo stabilito come la formulazione preferita per pari diritti, prospettive di vita, opportunità e potere per donne e uomini, ragazze e ragazzi. In ambito internazionale così come in contesti nazionali la parità di genere è un concetto strettamente connesso all'agenda dei diritti umani. È anche usato per etichettare l'obiettivo nella lotta per i diritti delle donne, usato come criterio guida del movimento donne in tutto il mondo, ne copre l'emancipazione delle donne e la non discriminazione e la parità di diritti indipendentemente dal genere. Esso punta verso il cambiamento delle relazioni di potere basate sul genere in tutti i settori della società, privati e pubblici.

La scelta di adottare un criterio di equità e/o uguaglianza induce ad affrontare il tema del gender con una sensibilità ed un approccio differente pur sempre nell’ottica di valorizzare e affrontare la diversità tra uomini e donne condizionando le scelte delle politiche di gestione delle risorse umane nelle aziende.

LA RICERCA DELLA “SOSTENIBILITÀ DI GENERE”

Il lavoro rappresenta una prima review della letteratura nazionale e internazionale sui temi del Gender Diversity e sostenibilità sociale. L’analisi del framework consente poi di individuare delle pratiche e degli strumenti di intervento a favore di un cambiamento organizzativo orientato all’innovazione e alla sostenibilità in un’ottica di responsabilità sociale; nonché modelli culturali per diffondere una cultura che sia gender-equality che gender-equity inclusiva e sostenibile.

Lo studio parte da un’analisi di 74 articoli scientifici che sono stati selezionati e suddivisi in base a comuni aree tematiche.

Le aree tematiche individuate dagli autori sono 5: 1. Gender equity nelle posizioni di management (Work-life

balance; Azioni a sostegno delle carriere femminili); 2. Gender equality, (segregazioni di carriera, pari opportunità, barriere e strategie, pari opportunità nel pubblico impiego); 3. Gender gap (donne nei Board, performance aziendali e stili manageriali); 4. Gender Diversity managemnt (leadership, conflitto e soft skill); 5. Sostenibilità sociale.

Tab. 1.1 Review della letteratura

Cluster	***N. articoli***	***Autori***
Gender Equity	17	1. Biancheri, R. (2006); 2. Carbone, D., & Dagnes, J. (2019); 3. Devicienti, F., Grinza, E., Manello, A., & Vannoni, D. (2018); 4. Faisal, F. (2010); 5. Huse, M. & Seierstad, C. (2013); 6. Huse, M., Nielsen, S.T., & Hagen I.M. (2009); 7. Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2015); 8. Izquierdo, M., Huse, M., & Möltner, H. (2016); 9. Kanadl, S.B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2017); 10. Nielsen, S., & Huse, M. (2010); 11. Pfeffer, J., & DeVoe, S.E. (2008); 12. Rigolini, A., & Huse, M. (2019); 13. Rizza, R., Sansavini, M. (2010); 14. Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2017); 15. Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011); 16. Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010);

Gender equality	15	1. Charles, M. (2003); 2. Diehl, A.B. & Dzubinski, L.M. (2016); 3. Huse, M., & Solberg, A.G. (2006); 4. Jansen, N.W.H., Kant, IJ., Van Amelsvoort, L.G.P..., Kristensen, T.S., Swaen, G.M.H., & Nijhuis, F.J.N. (2006); 5. Johns, M.L. (2013); 6. Kremer, J., Hallmark, A., Cleland, J., Ross, V., Duncan, J., Lindsay, B., & Berwick, S. (1996); 7. Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019); 8. Nielsen, S., & Huse, M. (2010); 9. Nielsen, V.L., & Madsen, M.B. (2019); 10. Oakley, J.G. (2000); 11. Romano, A., & Petrucciuoli, R. (2020); 12. Smith, A.E. (2015); 13. Strachan, G., Adikaram, A., & Kailasapathy, P. (2015); 14. Trauth, E. (2011); 15. Villa, P. (2010).
Gender gap	15	1. Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Muraka, M., & Handscomb, C. (2018); 2. Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021); 3. Burton, R., Obel, B., Hakonisson, D., & Martinez, M. (2020); 4. Capezio, A.I., & Mavisakalyan, A. (2016); 5. Caporarello, L., Di Martino, B., & Martinez, M. (2014); 6. Curley, M., & Salmelin, B. (2014); 7. Frigotto, M.L., & Della Valle, N. (2018); 8. Gheradi, S. & Murgia, A. (2014); 9. Glass, C., & Cook, A. (2018); 10. Gull, A.A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018); 11. Jonsen, K., Maznevski, M.L., & Schneider, S.C. (2010); 12. Ome, B.N. (2013); 13. Sumendra, S. (2016); 14. Tacheva, S., & Huse, M. (2006); 15. Torchiaa, M., Calabròb, A., Gabaldonc, P., & Kanadli, S.B. (2018).

Gender diversity management	19	1. Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019); 2. Anderson, K.J., & Leaper, C. (1998); 3. Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. (2014); 4. Blackburn, C.H., Martin, B.N., & Hutchinson, S. (2006); 5. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014); 6. Clarke, M. (2011); 7. De Dreu, C.K.W., & Gelfand, M.J. (2007); 8. Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Bjørke Lande, & Nielsen, M.B. (2016); 9. Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fonttaine, R.G., Barbaranelli, C., & Farnese, M.L. (2015); 10. Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010); 11. Kapoor, J. (2021); 12. Lee, H.W., Choi, J.N., & Kim, S. (2017); 13. Lyu, W., & Liu, J. (2021); 14. Marcenar-Gutierrez, O., Lopez-Agudo, L.A., & Henriques, C.O. (2021); 15. Rashman, L., & Hartley, J. (2003); 16. Torchia, M., Calabro', A., & Morner, M. (2015); 17. Trickey, D. (2004); 18. Vardi, Y., & Weitz, E. (2016); 19. Wise, L.R. & Tschirhart, M. (2018).
Sostenibilità sociale	8	1. Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas (2018); 2. Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020); 3. Forster, N., Ebrahim, A.A.A., & Ibrahim, A. (2013); 4. Frigotto, M.L. (2018); 5. Kong, F., Huang, W., Tsai, C., Huang, W., & De la Cruz, S. (2018); 6. Lee, S.M., & Trimi, S. (2020); 7. Melluso, N., Bonaccorsi, A., Chiariello, F., & Fanton, G. (2020); 8. Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009);

Inoltre, dalla review della letteratura gli autori hanno definito un modello teorico di seguito rappresentato.



Gender equity

Dalla letteratura analizzata e collocata nell'area tematica del gender equity si evince che per promuovere le pari opportunità è necessario adottare politiche che in primis rilevino e dichiarino la disparità di trattamento uomo/donna e politiche che contrastino stereotipi di genere (Carbone & Dagnes, 2019).

La percezione e l'interpretazione delle barriere varia a seconda dell'esperienza soggettiva di ciascuna donna; esse vengono filtrate attraverso influenze individuali, ambientali e d'identità che producono una visione differente e comportano di conseguenza una diversa strategia (informale) per superale. I settori high tech presentano forti barriere, ritenuti ambienti prettamente maschili, con discriminazione di genere legate a questa visione tipicamente maschilista della professionalità che sottostimano le competenze tecniche del management femminile (Iannotta, Gatti, & Huse, 2015).

All'interno del gender equity gli autori sottolineano come il lavorare sul costrutto work-life balance è senza dubbio uno dei fattori chiave da tenere in considerazione quando si vogliono implementare politiche sociali che promuovono le pari opportunità e di rimozione delle disuguaglianze. C'è necessità di non dare per scontato la conciliazione tra la dimensione lavoro e la dimensione familiare della persona per il suo benessere di vita (Bianchieri, 2006; Romano & Petruccioli, 2020; Tacheva & Huse, 2006). Le donne essendo culturalmente identificate come il fulcro della famiglia, devono poter essere messe nella condizione di gestire la famiglia e lavoro (Rizza & Sansavini, 2010) con politiche di work-life balance. Alcuni autori (De Dreu & Gelfand, 2014; Pfeffer & DeVoe, 2008) paradossalmente sostengono che le politiche di work-life balance hanno intrinsecamente aspetti velatamente discriminatori che dipendono dalla loro stessa natura, e che quindi anziché risolvere il problema lavoro familiare e professionale (work-life conflict) finiscono di acuirlo (De Dreu & Gelfand, 2014; Pfeffer & DeVoe, 2008). Dallo studio condotto da Faisal (2010) si evince un diffuso malcontento tra le donne verso l'efficienza delle politiche di work-life conflict e work-life balance determinando l'effetto di ''ostilità orizzontale'' poiché questa insoddisfazione incide negativamente sulla presenza rosa in posizioni apicali (Huse & Seierstad, 2013). Per ridurre il problema Fisal individua 4 azioni strategiche: in primis la creazione di linee guida per formulare politiche e azioni di gender equity che tengano conto delle caratteristiche delle diverse

tipologie organizzative e che quindi non siano generali o universali; la diffusione di opportunità di carriera e incoraggiamento alle donne per accedervi; percorsi di sviluppo professionale volte a sensibilizzazione di genere e di riflessione delle pratiche distorte; supporto alla professionalizzazione delle donne.

Gender equality

La letteratura inserita nell'area tematica del gender equality sottolinea l'uguaglianza tra uomini e donne nelle aziende rispetto alle stesse opportunità offerte e viene affrontato in gran parte della letteratura con il costrutto Glass Ceiling s'intende il processo ostile che le donne subiscono per accedere a posizioni di governance e di leadership, che risulta più facile nelle organizzazioni con una rilevante prevalenza femminile e quando a poter decidere chi eleggere sono altre donne (Smith, 2015). Pur avendo un percorso formativo brillante le donne continuano ad avere meno possibilità di accesso a posizioni lavorative stabili. Seppure la presenza del sesso femminile in settori tendenzialmente considerati maschili stia crescendo non c'è una riduzione nella difficoltà nell'inserimento né un miglioramento nella qualità del lavoro offerto alle donne che comporta un tasso di precarizzazione che a sua volta incide sullo stress work-life balance (Villa, 2010; Jansen, Kant, Van Amelsvoort, Kristensen, Swaen, & Nijhuis, 2006). Tra le barriere universali che accomunano tutti i settori e contesti organizzativi da tenere in considerazione vi sono quelle di tipo organizzativo quali divisone del lavoro basate sul genere e non sulle competenze, sistemi premianti e incentivanti impari, mancanza di impegno istituzionale per garantire un sistema di welfare aziendale e turnover sfavorevoli. Non mancano quelle di tipo sociale, assenza di mentoring, stress da conflitto lavoro-famiglia, network informali diffusione di credenze stereotipate (Trauth, 2011).

Inoltre, vengono analizzate le segregazioni verticali: sotto rappresentanza femminile nei livelli apicali, posizioni di top management e governance; e le segregazioni orizzontali: discriminazioni delle donne, disparità salariale, gap nel trattamento, esposizione delle donne a lavori precari (Strachan, Adikaram & Kailasapathy, 2015).

Charles (2003) parla di distorsione culturale secondo cui alle donne sono attribuite attività afferenti ai servizi, relazioni sociali e cura della persona poiché si registra un maggior numero di donne in posizioni apicali nelle aziende che operano nei medesimi settori (moda, prodotti della persona consulenza bancaria e finanziaria piuttosto che in settori high tech, delle costruzioni, trasporto e automotive).

Gender gap

Nell'area tematica del gender gap la letteratura affronta la numerosità di donne nei board e le quote rosa. Diverse evidenze empiriche hanno fatto emergere una relazione positiva tra successo del business e presenza di donne nel board societario (Huse, Nielsen & Hagen, 2009). La presenza femminile nei CDA e soprattutto in veste di amministratrici delegate impatta sulle politiche e sulle performance aziendali rendendole più solide e

profittevoli (Glass & Cook, 2018); è confermata la tesi secondo la quale l'eterogeneità nei gruppi dirigenziali sia funzionale al raggiungimento di risultati positivi nonché propedeutica ad incrementare il numero di donne nei CDA (Sumendra, 2016). L'effetto benefico della presenza delle quote rosa nei CDA è direttamente connesso anche a riduzione di frodi, le donne tendono ad assumere un comportamento più diligente nelle pratiche di monitoraggio che si traduce in un ambiente più sano e trasparente e riduce le frodi da tutti gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione (Capezio & Mavisakalyan, 2016).

Gender Diversity managemnt

Nell'area tematica del gender diversity management Carbone e Dagnes (2019) sottolineano tra gli aspetti di gestione della diversità di genere due suggerimenti definiti politiche antidiscriminatorie e paritarie tese a ripristinare un equilibrio di genere: le disposizioni soft low ossia codici comportamentali che contengono delle mere raccomandazioni a favore del riequilibrio di genere, prive di efficacia vincolante; e le norme hard low che al contrario sono caratterizzate dall'obbligatorietà e sono tese a garantire una tutela legale più forte alla parte debole ossia al genere meno rappresentato. Tra le azioni a sostegno delle carriere femminili si annovera il contributo di Clarke (2011) con il suo programma HIWL rivolto a donne manager con spiccate capacità di leadership, basato su un percorso con varie attività quali coaching, workshop, case-study, per potenziare le componenti utili al percorso di carriera rivolto alla de-segregazione verticale.

Sostenibilità sociale

I contributi analizzati cercano di trovare un legame tra sostenibilità sociale e gender. Il tema delle strategie da utilizzare nell'ottica della sostenibilità nella gestione del genere femminile nell'azienda, intese come l'insieme di pratiche e modelli, partono da evidenze empiriche e possono essere delle buone linee guida verso un processo di transizione aziendale sostenibile. Per Terjesen, Sealy e Singh (2009) si tratta di una sorta di groupage di best practices universali che possono essere utilizzate anche in setting e contesti diversi come il gender role modeling (donne leader fungono da mentori ad altre donne) diversity supports (supporto alle carriere) gender avoidance (accesso a tutti alla governance) (Forster, Ebrahim, & Ibrahim, 2013).

CONCLUSIONE

Dall'analisi della letteratura svolta dagli autori si consolida l'idea che la costruzione di un'azienda sostenibile dovrebbe considerare anche l'essere umano come la dimensioni fisiche delle azioni aziendali. Bisogna essere altrettanto preoccupati degli effetti organizzativi sul sistema sociale dell'azienda come lo siamo rispetto all'impatto sull'ambiente fisico. La review della letteratura vuole produrre una prima riflessione utile al cambiamento verso cui si accingono le organizzazioni, un cambiamento culturale prima ancora che

strutturale, un processo di civilizzazione inclusiva della società. In particolare, questo lavoro vuole avere due implicazioni: quella scientifica di suddivisione i vari contributi per aree tematiche e quella organizzativa ossia individuare pratiche e strumenti d'intervento utili ad orientare le azioni del management verso un processo di riorganizzazione sostenibile.

Purtroppo, i dati allarmanti mettono in evidenza che la realtà dei fatti è ben lontana da quanto le organizzazioni affermano di sé stesse, la loro cultura è ancora poco verso l'equità di genere anzi sono ancora oggi influenzati non solo dal genere ma dall'etnia, nazionalità, religione e altri aspetti afferenti al diversity che richiedono un intervento diretto e mirato poiché non più ammesse per le loro ripercussioni negative sulla sopravvivenza della stessa organizzazione.

Bisognerebbe lavorare su quegli stereotipi culturali che mettono l'efficienza economica prima di ogni altra cosa compreso il benessere dei dipendenti, lasciando poca visibilità per gli effetti dannosi delle varie pratiche gestionali non inclusive.

Ad oggi sembra essere un dibattito in corso che sembra raccogliere solo idee, confronti e controversie nell'idea di portare a compimento le Raccomandazione del Consiglio sulla Parità di Genere nella Vita Pubblica (2015) spinte da una necessaria volontà europeista. Le raccomandazioni sollecitano gli aderenti affinché rafforzino i meccanismi di accountability e controllo sulla parità di genere e sulle iniziative per includere la prospettiva di genere, all'interno delle istituzioni governative e tra di esse.

Bibliografia

Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *The Human Resource Management Review*. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100854.

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Muraka, M., & Handscomb, C. (2018). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey & Company Report*, 1/22.2018. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#0.

Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019). Gender diversity and firm value: evidence from UK Financial Institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27: 1: 2-26. DOI:10.1108/IJAIM-06-2017-0073.

Anderson, K.J., & Leaper, C. (1998). Meta-Analyses of Gender Effects on Conversational Interruption: Who, What,

When, Where, and How. *Sex Roles 39,* 225–252. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1018802521676.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two way longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 511–524. 2013. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899.

Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. http://mgt2.buffalo.edu/files/faculty/ohr/becker/Publications/HumanResourcesStrategies.pdf.

Bernstein, M.J., Young, S.G., Brown, C.M., Sacco, D.F., & Claypool, H.M. (2008). Adaptive Responses to Social Exclusion: Social Rejection Improves Detection of Real and Fake Smiles. *Psychological Science, 19(10),* 981-983. DOI:10.1111/j.1467-9280.2008.02187.x.

Biancheri, R. (2006). Mercato del lavoro, famiglia e politiche sociali: un'analisi sociologica delle carriere femminili. *Lavoro e diritto*, 20(4): 581-610. DOI: 10.1441/22711.

Blackburn, C.H., Martin, B.N., & Hutchinson, S. (2006). The Role of Gender and How it Relates to Conflict Management Style and School Culture. *Journal of Women in Educational Leadership*, *4*. Http://digitalcommons.unl.edu/jwel/204.

Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Researches, Practices and Policies. *California Management Review, 60(2),* 5-16. https://doi.org/10.1177%2F0008125617745086.

Burton, R., Obel, B., Hakonisson, D., & Martinez, M. (2020). *Organizational Design. Principi e metodi per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale*. G. Giappichelli Editore.

Capezio, A.l., & Mavisakalyan, A. (2016). Women in the boardroom and fraud: evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 41(4): 719-734. DOI: 10.1177/0312896215579463.

Caporarello, L., Di Martino, B., & Martinez, M. (2014). *Smart Organizations and Smart Artifacts: Fostering Interaction between People, Technologies and Processes. 7: 1-10*. Springer.

Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Harvard Business School

Press.

Carbone, D., & Dagnes, J. (2019). Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità. *Polis*, 33(2). DOI: 10.1424/94249.

Catalano, R. (1991). The health effects of economic insecurity. *American Journal of Public Health, 81(9).* https://doi.org/10.2105/AJPH.81.9.1148.

Catalano, R., Novaco, R., & McConnell, W. (2002). Layoffs and violence revisited. *Aggressive Behavior, 28(3), 173-256.* https://doi.org/10.1002/ab.80003.

Charles, M. (2003) Deciphering Sex Segregation. Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets. *Acta Sociologica*, 46(4): 267-287. DOI: 10.1177/0001699303464001.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation, *in New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, 3-28 DOI:10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0001.

Clarke, M. (2011). Advancing Women's Careers through Leadership Development Programs. *Employee Relations*, 33(5): 498-515. DOI: 10.1108/01425451111153871.

Colombo, M., Delmastro, M., & Rabbiosi, L. (2007). "High performance" work practices, decentralization, and profitability: evidence from panel data. *Industrial and Corporate Change*, *16(6),* 1037-1067. https://doi.org/10.1093/icc/dtm031.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501-528. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x.

Crinion, J., Turner, R., Grogan, A., Hanakawa, T., Noppeney, U., Devlin, J.T., Aso, T., Urayama, S., Fukuyama, H., Stockton, K., Usui, K., Green, D.W., & Price, C.J. (2006). Language Control in the Bilingual Brain. Science, 312(5779), 1537-1540. DOI: 10.1126/science.1127761.

Curley, M., & Salmelin, B., (2014). *Open Innovation 2.0 – a new paradigm*. EU Publications OISPG. https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf.

Davis, G.F. (2009). *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*. OUP Oxford University Press.

De Dreu, C.K.W., & Gelfand, M.J. (2007). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. The *psychology of conflict and conflict management in organizations. CH1,* 3–54. Lawrence Erlbaum Associates.

Devicienti, F., Grinza E., Manello A., & Vannoni, D. (2018). What are the benefits of having more female leaders? Evidence from the use of part-time work in Italy. *Industrial and Labor Relations Review, 72(4): 89*7-926. DOI: 10.1177/0019793918800287.

Diehl, A.B., & Dzubinski, L.M. (2016). Making the invisible visible: a cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2): 181-206 DOI: 10.1002/hrdq.21248.

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, *121,* 283-314. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019.

Dooley, D., Catalano, R., Wilson, G. (1994). Depressione e disoccupazione: risultati del panel dallo studio Epidemiologic Catchment Area. *American Journal of Community Psychology, (22)6*, 745-765.

Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Bjørke Lande, & Nielsen, M.B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 29(3)*:1-22, DOI:10.1080/09585192.2016.1164216.

Faisal, F. (2010). Measuring perceptions of work environment among educated female public servants in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review Volume*, 48(1): 135-165. https://www.jstor.org/stable/41762418.

Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, RI. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review, 30(1)*. https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281412.

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, RG., Barbaranelli, C., & Farnese M.L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics, 130(1),* 131-144. DOI:10.1007/s10551-014-2209-5.

Forster, N., Ebrahim, A.A.A.., & Ibrahim A.A. (2013). An exploratory study of work-life balance and work-family conflicts in the United Arab Emirates. *Skyline Business Journal, 9(1):* 34-42.

Frigotto, M.L. (2018). *Understanding Novelty in Organizations A Research Path Across Agency and Consequences*. Springer.

Frigotto, M.L. & Della Valle, N. (2018). Gender and the structuring of the entrepreneurial venture: an effectuation approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *10(4)*, 412-434. DOI:10.1504/IJEV.2016.10001157.

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World: The Hard Truth About Soft Skills in the Workplace*. Nicholas Brealey Pub.

Gherardi, S., & Murgia, A. (2014). What makes a "good manager"? Positioning gender and management in students' narratives. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33(8),* 690-707. DOI:10.1108/EDI-05-2013-0040.

Glass, C., & Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing theeffect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4): 823-838. DOI: 10.1002/hrm.21838.

Gull, A.A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management. *The British accounting review, Elsevier, 50(3),* 255-274. DOI: 10.1016/j.bar.2017.09.001.

Hegewisch, A., & Gornick, J.C. (2010). The impact of work-family policies on women's employment: a review of research from OECD countries. *Community, Work & Family, 14(2)*, 119-138. https://doi.org/10.1080/13668803.2011.571395.

Howell, D.R., Baker, D., Glyn, A., & Schmitt, J. (2007). Are Protective Labor Market Institutions at the Root of Unemployment? A Critical Review of the Evidence, *Capitalism and Society, 2(1).* DOI:10.2202/1932-0213.1022.

Huse, M., & Solberg, G.A. (2006). Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, *21(2),* 113,130. DOI:10.1108/09649420610650693.

Huse, M., Nielsen, S.T., & Hagen, I.M. (2009). Women and employee-elected board members and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics, 89(4),* 581-597. DOI:10.1007/s10551-008-0018-4.

Huse, M., & Seierstad, C. (2013). Getting Women on to Corporate Boards: Consequences of the Norwegian

Gender Balance Law. *The European Financial Review*. https://www.europeanfinancialreview.com/getting-women-on-to-corporate-boards-consequences-of-the-norwegian-gender-balance-law/.

Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2015). Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach. *Corporate Governance: An International Review, 24(4)*, 406-427. DOI:10.1111/corg.12140.

International Labour Office. (2000). *ABC of women worker's rights and gender equality*, p.48. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_087314.pdf.

Izquierdo, M., Huse, M., & Möltner, A. (2016). Value creating *boards and gender diversity Suggestions to progress in getting women on boards in Spain*. BI Norwegian Business School, BI Report 2016/2.

Jansen, N.W.H., Kant, IJ., Van Amelsvoort, L.G.P..., Kristensen, T.S., Swaen, G.M.H., & Nijhuis, F.J.N. (2006). Work–family conflict as a risk factor for sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine, 63(7),* 488-94. DOI: 10.1136/oem.2005.024943.

Johns, M.L. (2013). Breaking the glass ceiling. structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and Executive Positions. *Perspect Health Information Management*. PMCID: PMC3544145.

Jonsen, K., Maznevski, M.L., & Schneider, S.C. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29(6)*, 549-572. DOI:10.1108/02610151011067504.

Kanadl, S.B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2017). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal, Elsevier, 36(1),* 91-104. DOI: 10.1016/j.emj.2017.03.006.

Kapoor, J. (2021). Empowerment of Women and Leadership Manager in Higher Education. *Academia Letters, Article 2796*. https://doi.org/10.20935/AL2796.

Kivimaki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J.E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ, 320(7240),* 971-975. DOI: 10.1136/bmj.320.7240.971.

Kong, F., Huang W., Tsai, C., Huang, W., & De la Cruz, S.M. (2018). Psychological Capital Research: A Meta-Analysis and implications for Management Sustainability. *Sustainability, 10(10*), 3457. https://doi.org/10.3390/su10103457.

Kremer, J., Hallmark, A., Cleland, J., Ross, V., Duncan, J.,Lindsay, B., & Berwick, S. (1996). Gender and equal opportunities in public sector organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69(2),* 183-198. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00609.x.

Lee, H.W., Choib, J.N., & Kimb, S. (2017). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144,* 187-199. DOI:10.1016/j.obhdp.2017.09.005.

Lee, S.M., & Trimi, S. (2020). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research, 123*, 14-22. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041.

Lyu, W., & Liu, J., (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings, *Applied energy, Elsevier, 300(C).* DOI: 10.1016/j.apenergy.2021.117307.

Marcenar- Gutierrez, O., Lopez-Agudo, L.A., & Henriques, C.O. (2021). Are soft skills conditioned by conflicting factors? A multiobjective programming approach to explore the trade-offs. *Economic Analysis and Policy, 72*, 18-40. https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.008.

Melluso, N., Bonaccorsi, A., Chiariello, F., & Fanton, G. (2020). Rapid detection of fast innovation under the pressure of COVID-19. *Journal Pone, 15(12*). DOI: 10.1371/journal.pone.0244175.

Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of family business strategy, 10/(2),* 72-86. DOI: 10.1016/j.jfbs.2019.01.003.

Nielsen, S. & Huse M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review, 18(2),* 136-148. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review, 7(1),* 16-29. https://doi.org/10.1057/emr.2009.27.

Nielsen, V.L., & Madsen, M.B. (2019). Gender diversity and management aspirations in public sector workplaces

in Denmark. *Gender in Management: An International Journal, 34(6),* 465-488 2019. DOI:10.1108/gm-06-2018-0063.

Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. https://doi.org/10.1023/A:1006226129868.

Ome, B.N. (2013). Personality and Gender Differences in Preference for Conflict Resolution Styles. *Gender and Behaviour, 11(2),* 5512-5524. https://brainmass.com/file/1596222/Personality+and+gender+differences+in+preference+for+conflict+resolution+styles.pdf.

Pfau, B.N., Kay, I.T. (2001). *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (Or Avoid) To Maximize Shareholder Value*. McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, *Vol. 24, No. 1*. DOI:10.2139/ssrn.1545977.

Pfeffer, J., & DeVoe, S.E. (2008). Economic evaluation: The effect of money and economics on attitudes about volunteering. *Journal of Economic Psychology, 30(3)*, 500-508. https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.08.006.

Rashman, L., & Hartley, J. (2003). Networking and modernization of local public services: implication for diversity. *Davidson/Individual Diversity and Psychology*. John Wiley & Sons Ltd.

Ray, R., & Schmitt, J. (2008). The Right to Vacation: An International Perspective. *International Journal of Health Services, 38(1),* 21-45. DOI: 10.2190/HS.38.1.b.

Rigolini, A., & Huse, M. (2019). Women and multiple board memberships: social capital and institutional pressure. *Journal of Business Ethics, Springer, 169(3),* 443-459. DOI: 10.1007/s10551-019-04313-6.

Rizza, R., & Sansavini, M. (2010). Donne e lavoro: rappresentazioni del femminile e conseguenze in termini di politiche di “work-life balance”. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 51(1): 5-31. DOI: 10.1423/31729.

Rohrer, D., Pashler, H., & Harris, C.R. (2019). Discrepant Data and Improbable Results: An Examination of Vohs, Mead, and Goode (2006). Basic and Applied Social Psychology, 4(8), 1-9. DOI:10.1080/01973533.2019.1624965.

Romano, A., & Petruccioli, R. (2020). Gender diversity management, culture inclusive e sfide dell’attualità. Una

review sistematica della letteratura. *Education sciences and society*. DOI: 10.3280/ess1-2020oa9477.

Seierstad, C., Warner-Søderholm, G.,Torchia, M., & Huse, M., (2017). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal of Business Ethics, 141(2),* 289-315. DOI: 10.1007/s10551-015-2715-0.

Smith, A.E. (2015). On the edge of a glass cliff: women in leadership in public organizations. *Public Administration Quarterly*, 39(3): 484-518.

Strachan, G., Adikaram, A., & Kailasapathy, P. (2015). Gender (in)equality in South Asia: problems, prospects and pathways. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1): 1-11. DOI: 10.1177/2322093715580222.

Sumedrea, S. (2016). Gender diversity and firm performance in seeking for sustainable development. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 9(58): 2: 369-385.

Sullivan, D., & Von Wachter, T. (2009). Job Displacement and Mortality: An Analysis Using Administrative Data. *Quarterly Journal of Economics, 124(3)*,1265–1306. DOI:10.1162/qjec.2009.124.3.1265.

Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tacheva, S. & Huse, M. (2006). Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style. *EURAM meeting 2006*. https://www.boeckler.de/pdf/v_2006_03_30_huse2_f5.pdf.

Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review, 17(3),* 320-337. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x.

Torchia, M., Calabrò, A., House, M., & Brogi, M. (2010). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. *Corporate Board: Role, Duties & Composition, 6(3).* file:///C:/Users/angym/Downloads/SSRN-id1861447.pdf. https://doi.org/10.22495/cbv6i3art4.

Torchia, M., Calabrò, A., & House, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics, 102(2),* 299–317. DOI 10.1007/s10551-011-0815-z.

Torchia, M., Calabrò, A., & Morner. M. (2015). Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict The Role of Board Members' Interaction. *International Studies of Management and Organization, 25(1)*, 6-24. DOI:10.1080/00208825.2015.1005992.

Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S.B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. Scandinavian Journal of Management, Elsevier, 34(2), 215-224. DOI: 10.1016/j.scaman.2018.02.001.

Trauth, E. (2011). Rethinking gender and MIS for the twenty-first century. In R. Galliers, & W. Currie (Eds.). *The Oxford Handbook on MIS. Oxford: Oxford University Press*. DOIi: 10.1093/oxfordhb/9780199580583.003.0025.

Trickey, D. (2004). Diversity management competencies and the development challenge: special competencies, skills and attitudes needed to "manage through cultures". *Diversity Management e Società Multiculturale 35(2), 220-232*.

Trucker, P., & Folkard, S. (2012*). Working Time, Health, and Safety: a Research Synthesis Paper*. International Labour Office.

Vardi, Y, & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Villa, P. (2010). La crescita dell'occupazione femminile: la polarizzazione tra stabilitàe precarietà. *Lavoro e diritto*, 25(3): 343-358. DOI: 10.1441/32521.

Vohs, K.D., Mead, N.L., & Goode, M.R. (2008). Merely Activating the Concept of Money Changes Personal and Interpersonal Behavior. *Current Directions in Psychological Science.* DOI:10.1111/j.1467-8721.2008.00576.x.

Von Krogh, G., Kucukkeles, B., & Ben-Menahem, S.M. (2020). Lessons in rapid innovation form the Covid-19 pandemic. *MIT Sloan Management Review, 61(4),* 8-10. https://sloanreview.mit.edu/article/lessons-in-rapid-innovation-from-the-covid-19-pandemic/.

Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management, 27(5),* 515–535. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4.

Wise, L.R. & Tschirhart, M. (2018). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers?. *Public Administration review, 6(5),* 386-394. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00102.