

## Organizational justice e valore condiviso

Giulio Rolleri\*

Sommario: 1. Valore condiviso e gestione delle risorse umane - 2. La giustizia nelle organizzazioni - 3. L'impatto della giustizia sul comportamento organizzativo - 3.1 Motivazione al lavoro e performance - 3.2 Comportamenti controproducenti - 3.3 La salute dei dipendenti - 4. Come favorire l'*organizational justice* - 4.1 Gli antecedenti della percezione di giustizia - 4.2 Politiche di gestione delle risorse umane - 4.2.1 Ricerca e selezione - 4.2.2 Politiche retributive e *performance appraisal* - 4.2.3 *Variety management* - 4.2.4 Gestire le ingiustizie - 4.2.5 Misurare la giustizia percepita - Conclusioni - Bibliografia.

### Abstract

According to shared value theory, firms can boost their economic performance by integrating CSR elements in their competitive strategy, satisfying both shareholders' and stakeholders' interests at the same time. However, this win-win relationship's firmness is still unclear. In this article, we argue that human resources management represents a field where this link is steady and systematic, for treating employees in a just way enhances individual and organizational performance. We illustrate how a fair treatment leads to the emergence of positive factors, such as trust, engagement, commitment; and contrasts negative factors, such as turnover and deviance, which would lower organizational performance. Afterwards, we illustrate the human resources management policies through which firms can act on the antecedents of perceived justice, in order to stimulate such perceptions. Our conclusion is that a concern for justice both defends employees' interests and enhances firm performance, leading to the creation of a shared value.

**Key words:** organizational justice, human resources management, valore condiviso.

### 1. Valore condiviso e gestione delle risorse umane

Nei primi anni 2000, Mark Kramer e Michael Porter segnarono sulle pagine dell'*Harvard Business Review* l'esigenza di ripensare in profondità il ruolo delle

---

\* **Giulio Rolleri**, Laureato Magistrale in Metodologie Filosofiche presso il Dipartimento di Antichità, Filosofia e Storia dell'Università di Genova; giulio.rolleri@gmail.com.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2018.2.1115

imprese nella società. Da un lato avversi alla *shareholder theory*, che sosteneva la sostanziale irresponsabilità del *business* nei confronti del proprio tessuto sociale, dall'altro delusi dai limiti della letteratura *CSR*, i due studiosi proposero una ridefinizione della questione della responsabilità sociale d'impresa. Ponendo l'accento sull'emergere di nuove opportunità strategiche, connesse al manifestarsi di nuovi bisogni ed al diffondersi di nuove tecnologie, essi argomentarono come la creazione di valore sociale non sia un elemento estraneo all'attività d'impresa, ma sia anzi condizione per la creazione di valore per gli azionisti, precludendo alla formazione di un valore **condiviso** da *business* e comunità (Kramer & Porter, 2006; 2011)

La teoria di Kramer e Porter attirò un'attenzione crescente negli anni seguenti, riscuotendo interesse nel mondo accademico e venendo presa a modello da alcune grandi imprese, come Nestlé, Coca-Cola ed ERG (Crane, Matten, Palazzo, & Spence, 2014). Ad oggi, tuttavia, la nozione di valore condiviso è ancora in fase nascente, ed in quanto tale richiede di essere verificata empiricamente rispetto ad applicabilità, strumenti, *outcomes* (Crane et al., 2014; Bhakoo, Dembek, & Singh, 2016). Nel quadro di queste ricerche si pone anche il problema di esplorare il rapporto tra impresa e *stakeholders*, esaminando le interdipendenze e i *trade offs* tra le due parti, al fine di individuare le più opportune modalità di gestione utili a favorire la formazione di situazioni *win-win* (La Pierre, Wakayama N., & Wakayama T., 2016; De los Reyes, Scholz, & Smith, 2017). Il presente contributo si colloca in questa prospettiva. In questa sede, intendiamo illustrare alcune pratiche attraverso cui è possibile, per un'impresa, instaurare un rapporto responsabile e ad un tempo profittevole con le proprie risorse umane. Mostreremo in quale modo tutelare determinate esigenze dei dipendenti, nello specifico le loro aspettative in termini di giustizia organizzativa, possa innescare un miglioramento in termini di economicità per l'organizzazione stessa. A tale scopo proponiamo una rassegna della letteratura in materia di *organizational justice*, riportando le conclusioni di oltre sessant'anni di studi teorici ed empirici in merito a conseguenti ed antecedenti della giustizia organizzativa, nonché alle politiche aziendali utili a migliorare la giustizia percepita nelle imprese.

## 2. La giustizia nelle organizzazioni

Quando gli studiosi di *management* e comportamento organizzativo si interessano di giustizia, ciò a cui si riferiscono è la **percezione** soggettiva di un individuo (o di un gruppo), relativa alla correttezza di un evento, un individuo o una politica aziendale. Nella psicologia del lavoro, tale percezione prende il nome di **organizational justice** (Greenberg, 1990). In questa sede, dunque, non indagheremo la giustizia in chiave etico-morale, ma concentreremo la nostra attenzione sulle condizioni a cui le persone reputano di ricevere un trattamento corretto, e il modo in cui questa cognizione influenza le loro azioni.

Al fine di spiegare la percezione di giustizia, la letteratura psicologica ha avanzato diversi modelli. Secondo la teoria oggi dominante, la giustizia organizzativa può

essere scomposta in quattro percezioni distinte, ciascuna delle quali influisce su atteggiamenti e comportamenti diversi, oppure sulle stesse variabili in diversa misura (Colquitt, 2001).

La **giustizia distributiva** costituisce “the perceived fairness of decision outcomes, such as pay, [...] promoted by following appropriate norms (eg., equity, equality, or need) for allocating resources” (Colquitt & Greenberg, 2003). Laddove reputino che questi principi siano rispettati, i dipendenti sarebbero più inclini ad impegnarsi in comportamenti di cittadinanza organizzativa (Karriker & Williams, 2009) e si assisterebbe a cali di assenteismo e comportamenti di ritiro (Cohen-Charash & Spector, 2001). Le persone, tuttavia, non si interessano solo delle distribuzioni di risorse in sé, ma anche dell'imparzialità delle procedure decisionali che le determinano. Laddove riconoscano che un processo organizzativo si è svolto in modo corretto, infatti, esse sarebbero anche disponibili ad accettare *output* a loro sfavorevoli (Bobocel & Gosse, 2015). Questo secondo tipo di giustizia, detto **giustizia procedurale**, alimenta la fiducia verso l'organizzazione (Chory-Assad & Hubbell, 2006), il *commitment* e i comportamenti di cittadinanza (DeConinck, 2010), mentre contrasta i comportamenti controproducenti (Verano-Tacoronte & Zoghbi-Manrique de Lara, 2007). In terzo luogo, i dipendenti hanno a cuore la **giustizia interpersonale**, ossia “the perceived fairness of how decisions are enacted by authority figures” (Bies & Moag, 1986). Se trattate con dignità e rispetto, le persone sviluppano maggiore fiducia nei confronti dell'impresa, sono più inclini ad impegnarsi in comportamenti di cittadinanza (Karriker & Williams, 2009) e difficilmente sviluppano la sindrome da *job burnout* (Ekberg & Liljegren, 2009). La **giustizia informativa**, infine, costituisce “the perceived fairness of how decisions are enacted by organizational communication” (Bies, 2001). Sul posto di lavoro, le persone si aspettano di ricevere spiegazioni esaustive, che giustifichino il funzionamento delle procedure decisionali. Essere adeguatamente informati da parte dell'impresa incrementa la fiducia verso di essa (Karriker & Williams, 2009) e riduce la tendenza al *turnover* e all'esaurimento emotivo (Ekberg & Liljegren, 2009).

Limitarsi a scomporre l'*organizational justice* in singoli tipi, tuttavia, non cattura il fenomeno per cui le persone attribuiscono selettivamente giustizia e ingiustizia ai diversi soggetti che incontrano. Il *Temporal model of justice type and source* (Deborah Rupp, 2011) cerca di colmare questa lacuna, al fine di spiegare il comportamento organizzativo. Secondo tale teoria, il tipo di giustizia avrebbe maggiore importanza quando si verifica un evento; successivamente, però, la persona memorizzerebbe la fonte responsabile del trattamento che ha ricevuto, formandosi un'opinione generale su ciascuno dei soggetti con cui interagisce. La **fonte della giustizia**, perciò, acquisterebbe maggiore salienza col procedere del tempo, quando le valutazioni vengono aggregate.

Infine, un ultimo aspetto è necessario per analizzare compiutamente l'effetto della giustizia sull'organizzazione. Sebbene i singoli tipi di giustizia abbiano influenze distinte sugli atteggiamenti dei dipendenti, a muovere effettivamente le persone nella loro quotidianità sono esperienze di giustizia di carattere generale. Ciò che occorre, quindi, è un approccio olistico, che integri il quadro d'analisi (Lavelle, Manegold, & Rupp, 2015). A tal fine viene in soccorso il concetto di **overall justice**,

ossia la percezione complessiva di giustizia, la quale media l'effetto dei singoli tipi di giustizia sul comportamento e ne costituisce il più prossimo predittore (Ambrose & Schminke, 2009).

### 3. L'impatto della giustizia sul comportamento dei dipendenti

Delineati i principali strumenti concettuali, possiamo illustrare in che modo l'*organizational justice* influenzi il comportamento organizzativo. Anzitutto, possiamo dire che in ambito lavorativo le persone attribuiscono grande importanza al **principio di reciprocità** (Moon, 2017): ricevere un trattamento corretto stimola risposte positive, come un aumento dell'impegno sul lavoro, mentre subire un'ingiustizia incentiva a tenere comportamenti dannosi per l'impresa. Nel valutare l'importanza della giustizia, dunque, le imprese non dovranno considerare solo i vantaggi legati all'*organizational justice*, ma anche le spiacevoli conseguenze che deriverebbero da un malessere diffuso.

#### 3.1 Motivazione al lavoro e performance

La crescente rilevanza del lavoro intellettuale e la rapidità dei cambiamenti nell'economia globalizzata hanno accentuato l'importanza della motivazione del personale, elevandola a *driver* chiave dell'efficacia organizzativa (Lim, Song, & Park, 2016). Secondo numerosi studi, l'*organizational justice* incide in maniera determinante sui livelli motivazionali, tanto da rappresentare ad oggi una delle principali teorie della motivazione (Yean & Yusof, 2016). Laddove sia trattato in modo equo, infatti, l'individuo recepisce che il suo contributo è valorizzato dall'azienda, e si sente stimolato a ricambiarla con maggiore impegno aumentando sia la propria *task performance*, sia la *contextual performance* (Lim et al., 2016). Al contrario, ricevere un trattamento ingiusto genera frustrazione nella persona, che si sente demotivata e riduce i propri sforzi a discapito della prestazione.

Nello specifico, esperienze di giustizia positive a livello individuale e di gruppo comunicano un fermo supporto organizzativo ai dipendenti, stimolandoli a ripagare l'impresa attraverso **comportamenti di cittadinanza organizzativa** (Dash & Pradhan, 2014; Kittikunchotiwut, 2017).

In secondo luogo, l'*organizational justice* si associa ad un aumento del **commitment** (Aküzüm, 2014; Ayub, Imran, & Majeed, 2015), il quale a sua volta favorisce creatività e performance individuale (Abbas, Gul, Khan, & Raja, 2015). Essere trattati con considerazione fa sì che i dipendenti sentano di essere membri dell'impresa, il che li spinge a rimanere al suo interno anche in fasi incerte come i periodi di cambiamento organizzativo (Kim, Lee, Scandura, & Sharif, 2017). In questo senso, particolare importanza è ricoperta dalla giustizia procedurale e distributiva (Nadeem et al., 2011; Abbas et al., 2015). Gli episodi d'ingiustizia, al

contrario, favoriscono un calo della *performance* e l'abbandono dell'impresa (Haar & Spell, 2009).

Infine, l'*organizational justice* determina indirettamente l'emergere del ***work engagement***. Soprattutto nella sua variante procedurale, infatti, essa alimenta fiducia, *job involvement* e *self-leadership*, portando la persona in uno stato di appagamento in cui è stimolata ad impegnarsi proattivamente (Lim et al., 2016; Kim & Park, 2017).

### **3.2 Comportamenti controproducenti**

Specularmente, laddove un dipendente reputi di essere vittima di un trattamento ingiusto tenderà a rivalersi sull'impresa, mettendo in atto comportamenti perniciosi per la performance organizzativa che vanno dal sabotaggio all'abbandono dell'impresa (Tepper, 2007). Un maggiore impegno sul fronte dell'*organizational justice* permette di arginare condotte simili. Diversi studi, ad esempio, hanno mostrato come un clima di giustizia positivo influisca sulla fedeltà dei dipendenti, contrastando i fenomeni di devianza (Arnaud, Priesemuth, & Schminke, 2013) e contenendo i tassi di *turnover* (Kim, 2009; Bernerth, Caleo, Carpenter, Horner, & Whitman, 2012). Queste analisi dimostrano come le imprese non possano vedere la giustizia come un *optional*, a cui converrebbe rinunciare in vista di strade meno responsabili ma più profittevoli: l'ingiustizia è, infatti, causa di danni notevoli alla *performance*.

### **3.3 La salute dei dipendenti**

Infine, bassi livelli di *organizational justice* sono stati associati a reazioni psicologiche e fisiologiche intense, che possono ledere la salute dell'individuo (Fujimoto, Le, & Zheng, 2016). Le esperienze di ingiustizia, difatti, favoriscono i casi di stress-lavoro correlato, *job burnout* e problemi del sonno, che possono condurre alla manifestazione di dolori muscolo-scheletrici (Akremi, Manville, Mignonac, & Niezborala, 2016). Oltre ad una preoccupazione di carattere etico, la salute del personale rappresenta per le imprese un importante problema economico, specie considerato che, con l'invecchiamento della popolazione lavorativa, esse sono costrette ad affidarsi a dipendenti più vulnerabili. La giustizia organizzativa, specie nella sua variante informazionale, risponde all'esigenza di tutelare la salute psico-fisica delle persone, prevenendo così cali di produttività, assenze per malattia e *turnover* (Fujimoto et al., 2016; Dishon-Berkovits, 2017).

## **4. Come favorire alti livelli di *organizational justice***

Abbiamo così fornito alle imprese ampie motivazioni per interessarsi alla giustizia al loro interno. Procediamo quindi ad illustrare con maggiore precisione le

condizioni a cui si verificano alti livelli di *organizational justice*, insieme agli accorgimenti in materia di gestione delle risorse umane utili a soddisfarle.

#### **4.1 Gli antecedenti dell'*organizational justice***

Per quanto concerne la ***giustizia distributiva***, i dipendenti di un'impresa valutano la correttezza delle distribuzioni di risorse sociali (salario, riconoscimenti, opportunità di carriera) guardando ad uno o più principi morali, come l'equità, l'egualitarismo, la soddisfazione dei bisogni, la compassione e la reciprocità (Kazemi & Törnblom, 2015). A seconda della situazione, le persone reputano consono dare più importanza ad uno di questi valori piuttosto che ad un altro; ad esempio, nei periodi di crisi, la priorità è data tipicamente alla tutela delle esigenze minime del personale. Un'impresa migliorerà la giustizia distributiva, dunque, se rispetterà il valore morale più adatto alla situazione. Tuttavia, essa dovrà anche precisare, di fronte ai propri dipendenti, una definizione dei principi in base a cui saranno valutate le distribuzioni. Uno stesso principio, infatti, può essere interpretato in modi dissimili da individui diversi: alcuni, per esempio, pensano che l'equità consista nel ricompensare le persone in base alla performance, mentre altri trovano più giusto premiare il contributo in termini di abilità o di sforzo. Pertanto, al fine di migliorare la giustizia distributiva, un'impresa necessiterà di chiarire davanti al personale il modo in cui ha deciso di interpretare determinati valori (Kazemi & Törnblom, 2015).

La ***giustizia procedurale***, invece, è determinata dalla qualità delle procedure decisionali. In contesti specifici prevalgono requisiti specifici (Bobocel & Gosse, 2015); ad esempio, al termine di un colloquio di selezione è considerata importante l'emissione di un *feedback*. In generale, i dipendenti si aspettano che i processi di *decision making* siano caratterizzati da:

- coerenza, ossia che le procedure siano applicate allo stesso modo a persone diverse;
- imparzialità, ossia che le decisioni siano protette dall'influenza di *bias*, pregiudizi, parzialità del decisore;
- accuratezza, ossia che le decisioni siano basate su un'opinione adeguatamente informata;
- correggibilità, ossia che il processo preveda la possibilità di rivedere ed invertire le decisioni sbagliate;
- rappresentatività, ossia che il processo offra ai soggetti interessati dal suo esito la facoltà di esprimere il proprio punto di vista, garantendo loro un input nella procedura;
- eticità, ossia che il processo e il suo verdetto siano compatibili coi valori morali abbracciati dall'individuo.

In terzo luogo, la ***giustizia interpersonale*** si manifesta laddove i dipendenti si sentano trattati in modo dignitoso dall'impresa. Ciò significa non subire alcuna forma di violazione della loro persona, compresi insulti ed affermazioni pregiudizievoli (Bies, 2015).

Infine, la **giustizia informativa** è determinata da una comunicazione tra individuo ed impresa puntuale, veritiera, accurata e che dimostri la sua utilità. Un rapporto simile convince le persone che il *management* sia degno di fiducia (Bies, 2015).

Sfortunatamente, l'analisi degli antecedenti dell'*organizational justice* manca ancora di un quadro sistematico, che spieghi compiutamente l'interazione tra le variabili e il peso relativo di ciascuna di esse (Graso & Grover, 2017). Dapprima, infatti, la ricerca si è concentrata sullo studio dei benefici che la giustizia porta all'impresa, dedicando minore attenzione alle sue condizioni di occorrenza (Colquitt, 2012). Per questa ragione, l'importanza rivestita da alcuni fattori richiede ulteriori accertamenti.

Tra questi, un elemento particolarmente importante è il **justice climate**, ossia la cognizione di gruppo su come le persone vengono trattate dall'impresa (Bashshur, Liao, & Rupp, 2007). In certa misura, infatti, le percezioni di giustizia individuali risentono del sentimento generale diffuso nel gruppo (Masterson & Tong, 2015). Con l'accumularsi di queste esperienze collettive, le persone possono "apprendere" a valutare la giustizia da colleghi e superiori, dando forma ad un'omogeneità di giudizio e ad un clima di giustizia forte (Colquitt & Roberson, 2005). In secondo luogo, l'*organizational justice* risente di aspetti inerenti alla **struttura organizzativa** (Johnson, Schminke, & Rice, 2015). Formalizzazione e decentramento, ad esempio, mostrano forti connessioni con la giustizia procedurale (Cropanzano, Schminke, & Rupp, 2002; Aryee, Chen, & Budhwar, 2004): da un lato, la presenza di regole chiare garantisce imparzialità nella formulazione delle decisioni; dall'altro, una struttura poco gerarchica offre maggiori possibilità di esprimersi in merito alle scelte aziendali. Altri fattori strutturali, come la dimensione d'impresa, mostrano legami meno netti con la giustizia percepita (Johnson et al., 2015). Infine, secondo un numero crescente di studi la **leadership etica** si assocerebbe ad una maggiore giustizia percepita (Choi, Kim, Shin, & Sung, 2015; Loi, Ngo, & Xu, 2016).

#### **4.2 Politiche di gestione delle risorse umane**

Dallo studio degli antecedenti dell'*organizational justice*, è possibile dedurre come dovrebbe comportarsi un'azienda per meritarsi la stima dei suoi dipendenti. In generale, la determinazione del *management* a stimolare comportamenti corretti, che soddisfino i requisiti della giustizia organizzativa, dovrà innervare l'impresa nel suo complesso, a partire dalla sua *vision*, dalla *mission* e dalla strategia competitiva (Arulrajah, 2015). Dopodiché, è compito della funzione *HR* implementare sistemi ispirati ai principi della giustizia, nonché stimolare una cultura improntata al rispetto reciproco (Thite, 2013).

#### 4.2.1 Ricerca e selezione

Oltre a rappresentare un imperativo etico e legale, predisporre un processo di selezione equo incrementa l'*organizational attractiveness* e stimola i candidati a raccomandare l'impresa ai propri conoscenti (Bauer, McCarthy, & Truxillo, 2015). Al contrario, un'impresa che selezioni con modalità discutibili il proprio personale può riscontrare un calo di fiducia e motivazione sia da parte degli stessi assunti, sia da parte dei propri dipendenti (Yean & Yusof, 2016).

Facendo sintesi della ricerca precedente, Bauer et al. (2015) hanno elencato le caratteristiche che rendono equo un processo di selezione agli occhi dei candidati. I fronti su cui l'impresa deve impegnarsi in questo senso sono due: gli aspetti attinenti alla giustizia della procedura, e quelli che riguardano l'interazione tra selezionatore e candidato (Derous, Notelaers, Proost, Schreurs, & De Witte, 2008).

Per quanto concerne il processo in sé, esso deve garantire:

- Un'adeguata comunicazione, nei confronti del candidato, circa il genere di prova che dovrà affrontare e i requisiti ottimali per ricoprire la posizione.
- La *job relatedness* della valutazione. I test somministrati devono essere in grado di stabilire se un candidato possiede le potenzialità per ricoprire in modo soddisfacente la posizione. Il ricorso a tecniche di *assessment*, in questo senso, sono apprezzate poiché riducono l'influenza di errori e *bias* del singolo selezionatore (Yean & Yusof, 2016).
- Adeguate opportunità, per il candidato, di dimostrare concretamente il possesso delle capacità che gli consentirebbero di svolgere al meglio il lavoro associato alla posizione.
- L'emissione di un *feedback* che giustifichi il risultato della valutazione, entro tempi che sono stati indicati con chiarezza. Inoltre, l'impresa dovrebbe predisporre un sistema di reclami a cui potere ricorrere, laddove un candidato ritenga che la mancata selezione sia avvenuta ingiustamente (Yean & Yusof, 2016).
- Adeguate opportunità, per il candidato, di rivedere il verdetto dalla valutazione. Egli deve potere esaminare i suoi risultati e discuterne, se lo desidera, coi selezionatori.

Relativamente all'interazione tra selezionatore e candidato, invece, le persone si attendono:

- Coerenza. I candidati devono ricevere il medesimo trattamento da parte dei selezionatori, senza distinzioni.
- Apertura. I candidati si aspettano di essere trattati con onestà durante i test, nonché di ricevere risposte dirette e sincere alle loro domande.
- Un trattamento educato e riguardoso, che li metta a loro agio e permetta loro di esprimere al meglio le proprie capacità. I selezionatori, dunque, dovranno essere dotati di sviluppate capacità interpersonali, al fine di promuovere scambi efficaci mantenendo, al tempo stesso, una ferma gestione dello stress.
- Una comunicazione a due vie, affinché i candidati possano porre domande sulle prove, sulla posizione offerta e sull'impresa.

#### **4.2.2 Politiche retributive e performance appraisal**

Tendenzialmente, essere vittima o testimone di casi di iniquità nella remunerazione provoca insoddisfazione nei dipendenti, favorendo un calo della loro motivazione al lavoro (Arulrajah, 2015). Garantire un equo sistema di *pay management*, applicandovi le istanze della giustizia distributiva e procedurale, consente di prevenire l'insorgere di queste problematiche.

Nel quadro della determinazione della retribuzione, si incastona il processo di *performance appraisal*. La ragione principale per cui le persone mostrano sospetto nei confronti della valutazione, è che temono che il loro lavoro venga esaminato secondo criteri che non condividono, come parametri inaccurati o non oggettivi (Yean & Yusof, 2016). Affinché il sistema sia considerato equo, l'impresa dovrà curarne gli aspetti procedurali, interpersonali ed informativi.

Anzitutto, le procedure di valutazione devono garantire (Borden, Cavanaugh, Frantz, & Levy, 2015):

- L'esecuzione sistematica dell'esame, in momenti prestabiliti con adeguato preavviso;
- L'applicazione di parametri di *performance* adeguati, dettagliati, orientati al risultato;
- L'inclusione del valutato nella formulazione dei criteri di valutazione, ove possibile. È auspicabile, inoltre, dare spazio all'autovalutazione dell'individuo, oppure alla valutazione dei suoi colleghi;
- La possibilità, per il valutato, di esprimere opinioni e sentimenti durante il colloquio;
- L'emissione di un *feedback* chiaro;
- La stesura di un resoconto dell'intervista, che il valutato possa leggere e commentare insieme al valutatore. Ove ci siano punti di disaccordo, i due dovrebbero discuterne e cercare di risolverli; in caso di insuccesso, il processo dovrebbe predisporre un canale attraverso cui il valutato possa segnalare le sue obiezioni ad un livello superiore.

In secondo luogo, la bontà del processo è determinata dalle qualità interpersonali del valutatore. Diversi studi hanno argomentato come il comportamento più adeguato da tenere verso i valutati non sia uno stile duro, autoritario e minaccioso (Heslin & Vandewalle, 2011; Borden et al., 2015). Al contrario, risultati migliori si assocerebbero a modi riguardosi ed amichevoli, che ispirino il dipendente a migliorarsi; oppure, in alternativa, ad una tattica razionale, basata sull'appello alla moralità della persona e sulla promessa di premi a condizioni precise e concordate.

Infine, grande enfasi va posta anche sugli aspetti informativi del processo di valutazione (Borden et al., 2015). Sistemi aperti e poco complessi, che offrano *feedback* frequenti e accurati sulla prestazione vengono compresi ed accettati più facilmente dai dipendenti, favorendo *engagement* e *contextual performance* (Gupta & Kumar, 2013).

#### 4.2.3 *Variety management*

In uno scenario competitivo sempre più globalizzato, gestire una forza lavoro differenziata impone l'esigenza di formare sistemi organizzativi inclusivi ed accoglienti. Una buona prestazione in termini di *variety climate*, inteso come la percezione dei dipendenti in merito alla gestione della diversità, infatti, si collega ad un aumento di *commitment* e *performance* (De Nisi & Gonzalez, 2009). Sebbene le organizzazioni si differenzino notevolmente, tra loro, nelle politiche di *variety management*, esse si trovano fundamentalmente a dover scegliere tra due metodi alternativi: limitarsi ad eliminare i fattori discriminatori, affinché tutti vengano valutati secondo criteri di merito comuni; oppure applicare politiche specifiche a categorie precise di persone (Kulik & Li, 2015).

La maggior parte delle imprese sposa l'approccio *identity blind*, applicando procedure *standard* a tutti i dipendenti per garantire le pari opportunità. Sfortunatamente, però, alcune rilevazioni riportano come queste aziende siano più vulnerabili di fronte ai casi di discriminazione. Esse, infatti, corrono il rischio di presumere che i sistemi organizzativi siano perfettamente efficaci nel precludere comportamenti scorretti, il che rende più difficile riconoscere le discriminazioni laddove le procedure falliscano nel prevenirle (Schmitt & Spoor, 2011). Inoltre, non è raro che queste organizzazioni, pur intenzionate a mantenersi culturalmente neutrali, finiscano involontariamente per assimilare le minoranze agli *standard* del gruppo di maggioranza, facendole sentire sminuite (Crosby, Davies, Dittmann, Purdie-Vaughns, & Steele, 2008).

L'alternativa è riconoscere esplicitamente la dimensione sociale nell'impresa. Le organizzazioni *identity conscious* sono più consapevoli delle proprie pratiche, preoccupandosi di adeguare cultura e politiche ai bisogni dei vari gruppi presenti al loro interno. In questo modo incoraggiano i dipendenti ad esprimere appieno se stessi, importando saperi e prospettive peculiari ed incrementando i livelli di creatività (Greer & Thatcher, 2007). Manager e supervisori si mostrano più aperti ed inclusivi, manifestando minore affezione da *bias* (Gagnon, Sasaki, & Vorauer, 2009). Tuttavia, alcuni dipendenti possono vedere le aperture verso una minoranza come una forma di favoritismo, che devierebbe dalla pura meritocrazia; inoltre, gli stessi membri delle minoranze possono convincersi di venire valorizzati solo perché "diversi" (Crosby et al., 2008).

A nostro parere, la prospettiva *identity conscious* appare più promettente, perché capace di superare le sue criticità. Al fine di scongiurare interpretazioni negative delle politiche di *variety management*, una strategia efficace potrebbe essere quella di impegnarsi in un grande sforzo comunicativo. L'impresa dovrebbe riconoscere la complessità del tema di fronte ai propri dipendenti, e coinvolgerli in un dialogo a due vie, aperto e frequente. Questo servirebbe, da un lato, a raccogliere timori, obiezioni e suggerimenti provenienti dal personale, al fine di correggere eventuali ingenuità inerenti ai sistemi aziendali. Dall'altro, rassicurerebbe i diversi gruppi presenti nell'azienda, convincendoli che l'impresa ha a cuore i bisogni di tutti e che non vuole commettere favoritismi. La via d'uscita, quindi, sarebbe una riflessione ed una gestione più partecipative relativamente alla varietà organizzativa.

#### **4.2.4 Gestire le ingiustizie**

Secondo la classificazione di Feldman e Turnley (1999), le persone reagiscono agli episodi di ingiustizia in quattro modi possibili: attraverso comportamenti di lealtà, ad esempio reprimendo eventuali sentimenti negativi verso l'azienda; attraverso comportamenti di espressione, come l'esposizione di un reclamo; attraverso i comportamenti di ritiro, i quali costituiscono una rinuncia silente a mantenere una relazione positiva con l'impresa, come una riduzione dell'impegno ed il furto di risorse aziendali; ed attraverso comportamenti di uscita, che sono apertamente diretti a danneggiare l'organizzazione, come il *turnover* e l'esercizio della violenza. Tra questi, i più pericolosi per l'organizzazione sono i comportamenti di ritiro, in quanto oltre ad essere perniciosi restano nascosti ai suoi occhi (Yean & Yusof, 2016). Specularmente, un'impresa ha convenienza a dirottare le eventuali reazioni all'ingiustizia verso i comportamenti di espressione, che oltre ad essere mossi da un'intenzione positiva hanno il pregio di segnalare al *management* la presenza di problemi su cui intervenire. Per raggiungere quest'obiettivo, essa ha a disposizione due metodi: ridurre le possibili ingiustizie, oppure rimediarvi una volta che sono avvenute.

Per prevenire le ingiustizie, sarà imperativo per l'organizzazione rivedere le procedure aziendali, assicurarsi che le interazioni personali siano improntate al rispetto reciproco, e comunicare al meglio al personale il proprio impegno su questi fronti: per migliorare la giustizia percepita non basta essere giusti, ma bisogna anche sembrare tali (Fehr, Gelfand, & Nag, 2010; Shapiro & Sherf, 2015). Con questi accorgimenti, l'impresa da un lato riduce le possibilità che si verifichino casi d'ingiustizia, dall'altro pone anche le condizioni per cui le vittime d'ingiustizia siano intenzionate a segnalarle i propri problemi, fiduciose che essa verrà in loro soccorso.

Inevitabilmente, però, sarà impossibile impedire *tout court* il verificarsi di ingiustizie e conflitti. In tali frangenti, la letteratura propone due approcci per rimediare agli episodi negativi (Barclay & Saldanha, 2015). La giustizia restaurativa consiste nel riparare all'ingiustizia, ricostruendo la relazione tra le parti in causa (Butterfield & Goodstein, 2015). Secondo Barclay e Saldanha (2015), tuttavia, questo metodo è insufficiente. Gli effetti dell'ingiustizia, infatti, non si esauriscono necessariamente con un singolo intervento, ma possono sedimentarsi e protrarsi nel tempo. Ad esempio, un dipendente umiliato dal suo capo diretto di fronte ai colleghi, pur accettando le sue scuse, potrebbe convincersi che il suo superiore abbia una scarsa considerazione di lui, al di là dell'etichetta che è tenuto a seguire. L'impresa, quindi, deve agire in modo più lungimirante, aiutando la persona a riprendersi appieno da tutte le conseguenze legate al verificarsi dell'ingiustizia (Barclay & Saldanha, 2015).

#### **4.2.5 Misurare la giustizia percepita**

Secondo la classificazione di Colquitt e Rodell (2015), i questionari somministrati al personale al fine di sondarne gli umori si differenziano in base a due aspetti:

- il questionario rileva la *justice*, ossia l'aderenza percepita di un evento a criteri specifici, che ne descrivono l'appropriatezza; oppure la *fairness*, ossia un'appropriatezza più generica?
- enfatizza le singole dimensioni di cui si compongono *justice* e *fairness*, corrispondenti agli ambiti distributivo, procedurale, interpersonale ed informativo; oppure le ignora?

Incrociando queste due variabili, si ottengono quattro metodi di misurazione della giustizia percepita.

I questionari che misurano la *faceted justice* rilevano la soddisfazione di regole specifiche e distinguono tra i quattro tipi di giustizia, indicando con precisione all'impresa in quali ambiti dovrebbe migliorarsi (Colquitt, 2001). Ad esempio, il questionario potrebbe segnalare una buona prestazione in termini di sensibilità da parte dei capi diretti, ma una pessima prova relativamente alla trasparenza delle procedure decisionali.

I questionari che rilevano la *latent justice*, invece, pur riferendosi a precise regole di valutazione, si concentrano sul sondare non i singoli tipi di giustizia, ma l'*overall justice* (Liao, 2007). Questo metodo appare più adatto, quando l'indagine non attiene a dimensioni specifiche.

I questionari focalizzati sull'*overall fairness*, a loro volta, non distinguono tra singoli tipi di appropriatezza. A differenza dei metodi focalizzati sulla *latent justice*, però, non si basano su precisi criteri di valutazione, ma si focalizzano su una percezione generica di correttezza. Ad esempio, un questionario di *overall fairness* includerà *item* come "Is your supervisor a fair person?" (Choi, 2008), senza scendere maggiormente nel dettaglio.

I metodi che misurano la *faceted fairness*, infine, pur senza specificare le regole di appropriatezza, distinguono tra i singoli ambiti di analisi. Ad esempio, un loro *item* concentrato sul fattore distributivo potrebbe essere "To what extent are you fairly rewarded, for the amount of effort that you have put forth?" (Leventhal, 1976).

Metodi diversi si dimostrano più adatti a seconda dello scopo della misurazione. I questionari basati sulla *justice* sembrano più efficaci per indagare la giustizia come variabile indipendente; quelli che enfatizzano la *fairness*, invece, sono più adatti per analizzarla come variabile dipendente o mediatore (Colquitt & Rodell, 2015).

## Conclusioni

Tutt'oggi, lo studio della giustizia non è esente da limiti. La ricerca ha di fronte a sé ampi spazi di sviluppo, che coinvolgono i livelli teorico, empirico e pratico. Anzitutto, come abbiamo già rilevato, l'analisi degli antecedenti dell'*organizational justice* non è ancora pervenuta ad un quadro organico, che spieghi compiutamente l'interazione tra le diverse variabili. In secondo luogo, è imperativo menzionare la difficoltà nel generalizzare i modelli scientifici al di là delle barriere **culturali**. Infatti, nonostante la crescita della letteratura in materia, le evidenze raccolte ad oggi appaiono ancora esigue per consentire un'esplorazione adeguata dei legami tra cultura e giustizia (James, 2015). Individui di diversa appartenenza differiscono, tra

loro, sia rispetto ai criteri con cui giudicano la correttezza di un evento, di una procedura o di una persona; sia rispetto al modo in cui tale giudizio determina il loro comportamento. Certo, non mancano del tutto punti in comune, come alcuni studi hanno riportato (Anderson, Hulsheger, & Salgado, 2010; Banki & Latham, 2010; Ahmed, Anderson, & Costa, 2012). Ciò nonostante, generalizzare i guadagni della ricerca appare, ad oggi, quantomeno imprudente. Per questa ragione, le organizzazioni multinazionali dovrebbero dotarsi delle competenze utili a fronteggiare questa varietà, e munirsi della cautela indispensabile per gestire e comunicare con dipendenti di varia provenienza. Negli anni futuri, questo sarà sicuramente uno dei temi che riceveranno maggiore attenzione da parte della ricerca.

Infine, si potrebbe rilevare che le ingiustizie continuano a verificarsi all'interno delle aziende, nonostante decenni di studi ne abbiano argomentato la perniciosità. Due sono le possibili spiegazioni (Ambrose & Cropanzano, 2015). O la letteratura non è riuscita, finora, a convincere le imprese dell'importanza della giustizia per la loro *performance*; oppure le sue prescrizioni (o una parte di esse) non sono così facili da implementare. Una delle priorità, quindi, sarebbe ridurre il *gap* tra l'impegno del *management* e la percezione di giustizia dei dipendenti; in questo senso, la formazione e la cultura aziendale possono offrire una soluzione.

Al di là di questi limiti, emerge con chiarezza dalla letteratura scientifica come l'*organizational justice* rappresenti un concetto potente, per spiegare il comportamento organizzativo. Tale percezione si associa a numerose variabili cruciali per la *performance* economica, qualificandosi come un predittore universale del comportamento (Graso & Grover, 2017). Gestire i dipendenti di un'impresa secondo i principi di giustizia rappresenta un'occasione, da un lato, per sprigionare le potenzialità delle persone, dall'altro per scongiurare l'insorgere di reazioni negative; si raggiunge così la creazione di un vantaggio competitivo. Per realizzare questo scopo, le aziende troveranno in letteratura un ampio arsenale di strumenti da applicare, da noi riportati nel quarto paragrafo di questo articolo. Tali prescrizioni sono, in larga parte, di semplice applicazione. Se alcune di esse possono non essere sempre efficaci, il che è inevitabile, considerata la complessità del comportamento delle persone, comunque non sono mai dannose; inoltre, hanno sempre l'effetto di comunicare alle persone l'impegno del *management* nel garantire loro un trattamento corretto (Yean & Yusof, 2016).

A fronte di costi esigui, l'impresa vede così ampiamente ripagato il suo impegno nei confronti delle risorse umane. Valorizzare le istanze di questa specifica classe di *stakeholder* rappresenta non una spesa, bensì un investimento. Viene in tal modo a crearsi una situazione *win-win*, a vantaggio sia dei dipendenti che dell'organizzazione nel suo complesso. L'analisi dell'*organizational justice*, e dell'importanza che riveste per la *performance* organizzativa, s'incastona così nella trattazione del concetto di valore condiviso. Nel quadro della complessa relazione tra *business* e società, tra economicità e bisogni sociali, l'ambito della gestione *HR* rappresenta a nostro modo di vedere un punto fermo. Impostare ed alimentare un rapporto responsabile coi propri dipendenti costituisce, per ciascuna impresa,

un'occasione per potenziare la propria *performance*: uno stimolo ottenuto non "compatibilmente con", ma **attraverso** la tutela delle loro esigenze.

## Bibliografia

- Abbas, M., Gul, A., Khan, K., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: moderating role of Islamic work ethic. *Journal of business ethics*, 126(2), 235-246.
- Ahmed, S., Anderson, N., & Costa, A. (2012). Applicant reactions in Saudi Arabia: organizational attractiveness and core-self evaluation. *International journal of selection and assessment*, 20(2), 197-208.
- Akremiti, E. A., Manville, C., Mignonac, K., & Niezborala, M. (2016). Injustice hurts, literally: the role of sleep and emotional exhaustion in the relationship between organizational justice and musculoskeletal disorders. *Human relations*, 69(6), 1315-1339.
- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: a practice in primary education institutions. *International journal of social science & education*, 5(1), 95-107.
- Ambrose, M., & Cropanzano, R. (2015). Organizational justice: where we have been and where we are going. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3-14). Oxford, England: Oxford University Press.
- Anderson, N., Hulsheger, U., & Salgado, J. (2010). Applicant reactions in selection: comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International journal of selection and assessment*, 18(3), 291-304.
- Arnaud, A., Priesemuth, M., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: the impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & organization management*, 38(2), 230-257.
- Arulrajah, A. (2015). Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organisations. *Sri Lankan journal of human resource management*, 5(1), 31-44.
- Aryee, S., Chen, Z., & Budhwar, P. (2004). Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 94(1), 1-14.
- Ayub, A., Imran, R., & Majeed, M. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of economics, business and management*, 3(9), 840-845.
- Banki, S., & Latham, G. (2010). The criterion-related validities and perceived fairness of the situational interview and the situational judgment test in an Iranian organization. *Applied psychology*, 59(1), 124-142.

- Barclay, L., & Saldanha, M. F. (2015). Recovering form organizational injustice: new directions in theory and research. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 497-522). Oxford, England: Oxford University Press.
- Bashshur, M., Liao, H., & Rupp, D. (2007). Justice climate past, present, and future: models of structure and emergence. In F. Dansereau & F. Yammarino (cur.), *Multi-level issues in organizations and time* (Vol. 6) (pp. 357-396). Oxford, England: Elsevier.
- Bauer, T., McCarthy, J., & Truxillo, D. (2015). Applicant fairness reactions to the selection process. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 621-640). Oxford, England: Oxford University Press.
- Bernerth, J., Caleo, D., Carpenter, S., Horner, N., & Whitman, D. (2012). Fairness at the collective level: a meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of applied psychology*, 97(4), 776-791.
- Bhakoo, V., Dembek, K., & Singh, P. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? *Journal of business ethics*, 137(2), 231-267.
- Bies, R. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. In R. Cropanzano & J. Greenberg (cur.), *Advances of organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, California: Stanford University Press.
- Bies, R. (2015). Interactional justice: looking backward, looking forward. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 89-108). Oxford, England: Oxford University Press.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (cur.), *Research on negotiations in organizations* (Vol 1) (pp. 43-55). Greenwich, England: JAI Press.
- Bobocel, R., & Gosse, L. (2015). Procedural justice: a historical review and critical analysis. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 51-88). Oxford, England: Oxford University Press.
- Borden, L., Cavanaugh, C., Frantz, N., & Levy, P. (2015). The role of due process in performance appraisal: a 20-year retrospective. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 605-620). Oxford, England: Oxford University Press.
- Butterfield, K., & Goodstein, J. (2015). Restorative justice. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 523-540). Oxford, England: Oxford University Press.
- Chang, T., Liao, J., Wang, X., & Xia, D. (2010). The impact of organizational justice on work performance: mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International journal of manpower*, 31(6), 660-677.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of applied psychology*, 93, 513-528.
- Choi, J. N., Kim, M. S., Shin, Y., & Sung, S. Y. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of business ethics*, 129(1), 43-57.

- Chory-Assad, R., & Hubbell, A. (2006). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Journal of communication studies*, 56(1), 47-70.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-324.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. (2012). Organizational justice. In S. Kozlowski (cur.), *The oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1) (pp. 526-547). New York, New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: a fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (cur.), *Organizational behavior. The state of the literature* (pp. 159-200). London, England: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt J., & Roberson, Q. (2005). Shared and configural justice: a social network model of justice in teams. *Academy of management review*, 30(3), 595-607.
- Colquitt, J., & Rodell, J. (2015). Measuring justice and fairness. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 187-204). Oxford, England: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., Palazzo, G., & Spence, L. J. (2014). Contesting the value of 'Creating shared value'. *California management review*, 56(2), 130-153.
- Cropanzano, R., Schminke, M., & Rupp, D. (2002). Organization structure and fairness perceptions: the moderating effects of organizational level. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 881-905.
- Crosby, J., Davies, P., Dittmann, R., Purdie-Vaughns, V., & Steele, C. (2008). Social identity contingencies: how diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. *Journal of personality and social psychology*, 94(4), 615-630.
- Dash, S., & Pradhan, R. (2014). Determinants & consequences of organizational citizenship behavior: a theoretical framework for indian manufacturing organisations. *International journal of business and management invention*, 3(1), 17-27.
- DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- De los Reyes, G., Scholz, M., & Smith, C. (2017). Beyond the 'win-win': creating shared value requires ethical frameworks. *California management review*, 59(2), 142-167.
- De Nisi, A., & Gonzalez, J. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of organizational behavior*, 30(1), 21-40.
- Derous, E., Notelaers, G., Proost, K., Schreurs, B., & De Witte, K. (2008). Applicant selection expectations: validating a multidimensional measure in the military. *International journal of selection and assessment*, 16(2), 170-176.
- Dishon-Berkovits, M. (2017). The role of organizational justice and stress in predicting job burnout. *Journal of career development*, 23, 65-78.

- Ekberg, K., & Liljegren, M. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33(1), 43-51.
- Feldman, D., & Turnley, W. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Fehr, R., Gelfand, M., & Nag, M. (2010). The road to forgiveness: a meta-analytic synthesis of its situational and dispositional correlates. *Psychological bulletin*, 136(5), 894-914.
- Fujimoto, Y., Le, H., & Zheng, C. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International journal of manpower*, 37(6), 945-964.
- Gagnon, A., Sasaki, S., & Vorauer, J. (2009). Salient intergroup ideology and intergroup interaction. *Psychological science*, 20(7), 838-845.
- Graso, M., & Grover, S. (2017). Organizational justice comes of age: review of the Oxford handbook of justice in the workplace edited by Russell Cropanzano and Maureen Ambrose. *Social justice research*, 30(2), 181-190.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greer, L., & Thatcher, S. (2007). Does it really matter if you recognize who I am? The implication of identity comprehension for individuals in work teams. *Journal of management*, 34(1), 5-24.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Haar, J., & Spell, C. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The international journal of human resource management*, 20(8), 1827-1842.
- Heslin, P., & Vandewalle, D. (2011). Performance appraisal and procedural justice: the role of a manager's implicit person theory. *Journal of management*, 37(6), 1694-1719.
- James, K. (2015). Culture and organizational justice: state of the literature and suggestions for future directions. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 273-290). Oxford, England: Oxford University Press.
- Johnson, M., Schminke, M., & Rice, D. (2015). Justice and organizational structure: a review. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 541-560). Oxford, England: Oxford University Press.
- Karriker, J., & Williams, M. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Kazemi, A., & Törnblom, K. (2015). Distributive justice: revisiting past statements and reflecting on future prospects. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 15-50). Oxford, England: Oxford University Press.
- Kim, H. (2009). Examining the role of informational justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective. *Journal of business ethics*, 88(2), 297-312.

- Kim, J., Lee, K., Scandura, T., & Sharif, M. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of organizational change management*, 30(4), 501-524.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 123-137.
- Kittikunchotiwut, P. (2017). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Review of integrative business and economics research*, 6(2), 116-130.
- Kramer, M., & Porter, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility-response. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Kramer, M., & Porter, M. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Kulik, C., & Li, Y. (2015). The fork in the road: diversity management and organizational justice. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3-14). Oxford, England: Oxford University Press.
- La Pierre, K., Wakayama, N., & Wakayama, T. (2016). Creating shared value in the presence of conflicts and tradeoffs: a paradox perspective on business and society. *Economics & management series*, 11, 1-43.
- Lavelle, J., Manegold, J., Rupp, D., & Thornton, M. (2015). Multifoci justice and target similarity: emerging research and extensions. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 561-576). Oxford, England: Oxford University Press.
- Leventhal, G. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (cur.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9) (pp. 91–131). New York, New York: Academic Press.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of applied psychology*, 92, 475-489.
- Lim, D. H., Song, J. H., & Park, Y. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & organization development journal*, 37(6), 711-729.
- Loi, R., Ngo, H., & Xu, A. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: the mediating role of trust in organization. *Journal of business ethics*, 134, 493-504.
- Masterson, S., & Tong, N. (2015). Justice perception formation in social settings. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 291-308). Oxford, England: Oxford University Press.

- Moon, K. (2017). Fairness at the organizational level: examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public personnel management*, 46(2), 118-143.
- Nadeem, K., Ghulam, M., Ikramullah, S., Muhammad, S., & Khurram, S. (2011). Impact of distributive and procedural justice on employees' commitment: a case of public sector organization of Pakistan. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 29, 73-80.
- Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational psychology review*, 1(1), 72-94.
- Schmitt, M., & Spoor, J. (2011). 'Things are getting better' isn't always better: considering women's progress affects perceptions of and reactions to contemporary gender inequality. *Basic and applied social psychology*, 33(1), 24-36.
- Shapiro, D., & Sherf, E. (2015). The role of conflict in managing injustice. In M. Ambrose & R. Cropanzano (cur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 443-460). Oxford, England: Oxford University Press.
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, Michigan: Laurence Erlbaum.
- Thite, M. (2013). Ethics and human resource management and development in a global context: case study of an Indian multinational. *Human resource development international*, 16(1), 106-115.
- Verano-Tacoronte, D., & Zoghbi-Manrique de Lara, P. (2007). Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance. Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune? *International journal of manpower*, 28(8), 715-729.
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: a conceptual discussion. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 219, 798-803.