

Stefano Basaglia

Fellow



Knowledge Group: Leadership, Human Resources and Digital Technologies

Research Domains: Diversity, Equity & Inclusion

Teaching Domains:

stefano.basaglia@unibocconi.it

Articles in Scholarly Journals

Gestione della diversità: un territorio esteso ancora da esplorare

BASAGLIA, S., "Gestione della diversità: un territorio esteso ancora da esplorare", *Economia & Management*, 2023, no. 1, pp. 76-79

La gestione dei conflitti è la grande sfida

BASAGLIA, S., "La gestione dei conflitti è la grande sfida", *Economia & Management*, 2021, no. 4, pp. 17-21

I trent'anni della rivista: una visione d'insieme

BASAGLIA, S., Z. T. SIMONELLA, "I trent'anni della rivista: una visione d'insieme", *Economia & Management*, 2020, no. 5, pp. 48-58

Lo Smartworking tra moda, retorica e pochi fatti

BASAGLIA, S., Z. T. SIMONELLA, S. CUOMO, "Lo Smartworking tra moda, retorica e pochi fatti", *Economia e Politica*, 10 July 2020, pp. 1-9

Un declino annunciato e le strategie dei quotidiani

BASAGLIA, S., "Un declino annunciato e le strategie dei quotidiani", *Economia & Management*, 2020, no. 2, pp. 16-22

1988-1997: il dibattito sui modelli d'impresa

BASAGLIA, S., Z. T. SIMONELLA, "1988-1997: il dibattito sui modelli d'impresa", *Economia & Management*, 2019, no. 1, pp. 100-111

1998-2007: le grandi trasformazioni al passaggio di millennio

BASAGLIA, S., Z. T. SIMONELLA, "1998-2007: le grandi trasformazioni al passaggio di millennio", *Economia & Management*, 2019, no. 2, pp. 105-119

2008-2018: come leggere il dopo-crisi

BASAGLIA, S., Z. T. SIMONELLA, "2008-2018: come leggere il dopo-crisi", *Economia & Management*, 2019, no. 3, pp. 99-111

L'immigrazione vista da imprese e sindacati

PERRETTI, F., Z. T. SIMONELLA, S. BASAGLIA, "L'immigrazione vista da imprese e sindacati", *Economia & Management*, 2018, no. 3, pp. 14-18

La cerimonia dell'indagine

BASAGLIA, S., "La cerimonia dell'indagine", *Economia & Management*, 2017, no. 4, pp. 16-19

Diversity Management e prestazioni aziendali

BASAGLIA, S., S. CUOMO, "Diversity Management e prestazioni aziendali", *Economia & Management*, 2016, no. 1, pp. 8-15

Il paese mancato: Il difficile rapporto tra popolazione omosessuale, società e imprese in Italia

BASAGLIA, S., "Il paese mancato: Il difficile rapporto tra popolazione omosessuale, società e imprese in Italia", *Economia & Management*, 2015, no. 6, pp. 107-119

The last call: l'adozione del diversity management e l'insostenibile ritardo delle imprese italiane

BASAGLIA, S., C. PAOLINO, Z. SIMONELLA, "The last call: l'adozione del diversity management e l'insostenibile ritardo delle imprese italiane", *Economia & Management*, 2015, no. 2, pp. 42-49

Tra vecchi totem e nuova rottamazione, la gestione della diversità nelle imprese italiane

PAOLINO, C., S. BASAGLIA, Z. SIMONELLA, "Tra vecchi totem e nuova rottamazione, la gestione della diversità nelle imprese italiane", *Economia & Management*, 2015, no. 2

Diversity management e work-life balance nelle imprese italiane

BASAGLIA, S., C. PAOLINO, Z. SIMONELLA, "Diversity management e work-life balance nelle imprese italiane", *Economia & Management*, 2014, no. 3, pp. 25-34

Diversità e discriminazione nelle aziende in Italia: i risultati dell'indagine 2013

BASAGLIA, S., Z. SIMONELLA, "Diversità e discriminazione nelle aziende in Italia: i risultati dell'indagine 2013", *Economia & Management*, 2014, no. 2, pp. 30-38

Le relazioni pericolose: imprese e movimenti sociali

BASAGLIA, S., F. PERRETTI, "Le relazioni pericolose: imprese e movimenti sociali", *Economia & Management*, 2014, no. 5, pp. 75-90

Il diversity management tra pressione esterna e "omogeneizzazione" delle differenze

BASAGLIA, S., "Il diversity management tra pressione esterna e "omogeneizzazione" delle differenze", *Economia & Management*, 2012, no. 3, pp. 75-81

Work attitudes e generazioni: differenze nella diversità

BASAGLIA, S., C. PAOLINO, "Work attitudes e generazioni: differenze nella diversità", *Economia & Management*, 2011, no. 4, pp. 39-43

IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate

BASAGLIA, S., L. CAPORARELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate", International Journal of Information Management, 2010, vol. 30, no. 6, pp. 542-551

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

BASAGLIA, S., "La diversità basata sull'orientamento sessuale: una prospettiva per il contesto italiano", Economia & Management, 2010, no. 6, pp. 30-38

Environmental and organizational drivers influencing the adoption of VoIP

PENNAROLA, F., S. BASAGLIA, L. CAPORARELLO, M. MAGNI, "Environmental and organizational drivers influencing the adoption of VoIP", Information Systems and e-Business Management, 2009, vol. 7, no. 1, pp. 103-118

Individual adoption of convergent mobile phone in Italy

PENNAROLA, F., S. BASAGLIA, L. CAPORARELLO, M. MAGNI, "Individual adoption of convergent mobile phone in Italy", Review of Managerial Science, 2009, vol. 3, no. 1, pp. 1-18

La formazione informatica: cenerentola della iniziative aziendali, ma 'così fan tutti'

BIELLI, P., S. BASAGLIA, A. PAGLIARI, R. BECAGLI, "La formazione informatica: cenerentola della iniziative aziendali, ma 'così fan tutti'", Economia & Management, 2006, no. 1, pp. 75-92

Practice-Oriented Books

L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management

SIMONELLA, Z. T., S. CUOMO, S. BASAGLIA - "L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management" - 2022, Egea, Milano, Italy

Clima aziendale: crescere dando voce alle persone

BASAGLIA, S., C. PAOLINO - "Clima aziendale: crescere dando voce alle persone" - 2015, Egea, Italy

Edited Books

Diversity and Inclusion in Italy: Societal and Organizational Perspectives

PULCHER, S., S. BASAGLIA, S. CUOMO, Z. T. SIMONELLA (Eds.), "Diversity and Inclusion in Italy: Societal and Organizational Perspectives" - 2025, Springer Cham, Switzerland

Sistemi ERP. Un'innovazione tecnologica ed organizzativa

CAPORARELLO, L., S. BASAGLIA (Eds.), "Sistemi ERP. Un'innovazione tecnologica ed organizzativa" - 2008, Egea, Milano, Italy

Textbooks

Economia e Management dei Media - 2 Ed.: Settori, Imprese, Modelli di Business

PERRETTI, F., S. BASAGLIA - "Economia e Management dei Media - 2 Ed.: Settori, Imprese, Modelli di Business" - 2024, Egea, Milano, Italy

Economia e Management dei Media

PERRETTI, F., S. BASAGLIA - "Economia e Management dei Media" - 2018, Egea, Milano, Italy

Lezioni di Economia e Management dei Media

PERRETTI, F., S. BASAGLIA - "Lezioni di Economia e Management dei Media" - 2017, Egea, Milano, Italy

Contribution to Chapters, Books or Research Monographs

The History of Diversity in Italy from 1861 to 1945: An Analysis of Society, Workplaces and Businesses

BASAGLIA, S., "The History of Diversity in Italy from 1861 to 1945: An Analysis of Society, Workplaces and Businesses" in Diversity and Inclusion in Italy., Simone Pulcher, Stefano Basaglia, Simona Cuomo, Zenia Simonella (Eds.), Springer Cham, pp. 17-40, 2025

The History of Diversity in Italy from 1945 to 1995: An Analysis of Society, Workplaces and Businesses

BASAGLIA, S., "The History of Diversity in Italy from 1945 to 1995: An Analysis of Society, Workplaces and Businesses" in Diversity and Inclusion in Italy., Simone Pulcher, Stefano Basaglia, Simona Cuomo, Zenia Simonella (Eds.), Springer Cham, pp. 41-73, 2025

The History of Diversity in Italy from 1995 to 2024: The Rise of Diversity Management in the Age of Flexibility and Precarity

BASAGLIA, S., "The History of Diversity in Italy from 1995 to 2024: The Rise of Diversity Management in the Age of Flexibility and Precarity" in Diversity and Inclusion in Italy., Simone Pulcher, Stefano Basaglia, Simona Cuomo, Zenia Simonella (Eds.), Springer Cham, pp. 75-101, 2025

The Legitimization of LGBT+ Workers in the Italian Workplace: The Role of Social Movement Organizations, Trade Unions, and Companies

BASAGLIA, S., F. PERRETTI, S. PULCHER, "The Legitimization of LGBT+ Workers in the Italian Workplace: The Role of Social Movement Organizations, Trade Unions, and Companies" in Diversity and Inclusion in Italy., Simone Pulcher, Stefano Basaglia, Simona Cuomo, Zenia Simonella (Eds.), Springer Cham, pp. 281-302, 2025

La leadership «responsabile» e il clima organizzativo

BASAGLIA, S., C. PAOLINO, "La leadership «responsabile» e il clima organizzativo" in Responsible Leadership: Creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine., M. Magni, F. Pennarola (Eds.), Egea, chap. 11, pp. 165-177, 2015

Sviluppare una diversità responsabile

BASAGLIA, S., S. CUOMO, "Sviluppare una diversità responsabile" in Responsible leadership. Creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine., M. Magni, F. Pennarola (Eds.), Egea, pp. 147-163, 2015

Designing Teams for Enhancing Individual Added-Value Use of Technology

BASAGLIA, S., L. CAPORARELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "Designing Teams for Enhancing Individual Added-Value Use of Technology" in Designing Organizational Systems., R.Baskerville, M.De Marco, P.Spagnoletti (Eds.), Springer, pp. 183-199, 2013

La produzione di Paolo Virzì: un'analisi economica alla luce dell'effetto typecasting

BASAGLIA, S., "La produzione di Paolo Virzì: un'analisi economica alla luce dell'effetto typecasting" in Lo spettacolo del reale. Il cinema di Paolo Virzì., F. Zecca (Ed.), Felici Editore, pp. 145-155, 2011

Individual adoption of convergent mobile technologies in Italy

BASAGLIA, S., L. CAPORARELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "Individual adoption of convergent mobile technologies in Italy" in Interdisciplinary aspects of information systems studies., D'Atri, De Marco M. Casalino N. (Eds.), Springer, pp. 63-71, 2008

La digital readiness nelle piccole e medie imprese italiane

BUSACCA, B., S. BASAGLIA, F. PENNAROLA, "La digital readiness nelle piccole e medie imprese italiane" in Quattro ritardi da colmare., C.M.Guerri (Ed.), Egea, pp. 213-264, 2008

Adozione e utilizzo delle banche dati esterne: considerazioni conclusive

PENNAROLA, F., S. BASAGLIA, P. PASINI, "Adozione e utilizzo delle banche dati esterne: considerazioni conclusive" in Imprese e società dell'informazione. Tecnologie informative per la competizione., F. Pennarola (Ed.), Egea, chap. 7, pp. 167-177, 2006

La ricerca sui comportamenti delle imprese italiane

BASAGLIA, S., F. PENNAROLA, "La ricerca sui comportamenti delle imprese italiane" in Imprese e società dell'informazione. Tecnologie informative per la competizione., F.Pennarola (Ed.), Egea, pp. 123-167, 2006

La trilogia di Matrix: un'analisi economica

PERRETTI, F., S. BASAGLIA, "La trilogia di Matrix: un'analisi economica" in Matrix: uno studio di caso., G.Pescatore (Ed.), Alberto Perdisa Editore, pp. 173-197, 2006

Un modello per misurare la sensibilità delle imprese all'impiego delle informazioni esterne

BASAGLIA, S., F. PENNAROLA, "Un modello per misurare la sensibilità delle imprese all'impiego delle informazioni esterne" in Imprese e società dell'informazione. Tecnologie informative per la competizione., F.Pennarola (Ed.), Egea, pp. 105-123, 2006

Il settore dell'e-learning in Italia

BASAGLIA, S., S. RENZI, "Il settore dell'e-learning in Italia" in e-learning e PMI: analisi di un percorso incompiuto., P.Bielli (Ed.), Franco Angeli, pp. 70-103, 2005

La diffusione dell'e-learning in una prospettiva internazionale

BASAGLIA, S., "La diffusione dell'e-learning in una prospettiva internazionale" in e-learning e PMI: analisi di un percorso incompiuto., P.Bielli (Ed.), Franco Angeli, pp. 35-69, 2005

L'e-learning nelle imprese di servizi pubblici: il progetto PUMA (Public Utilities Manager Abilities)

BASAGLIA, S., "L'e-learning nelle imprese di servizi pubblici: il progetto PUMA (Public Utilities Manager Abilities)" in e-learning e PMI: analisi di un percorso incompiuto., P.Bielli (Ed.), Franco Angeli, pp. 224-227, 2005

Casi di utilizzo delle tecnologie informatiche nella sanità italiana

BASAGLIA, S., C. CACCIA, M. CAIMI, M. MARSILIO, "Casi di utilizzo delle tecnologie informatiche nella sanità italiana" in L'ignoranza informatica: il costo nella sanità., Borgonovi E., Camussone P.F., Occhini G. (Eds.), McGraw-Hill, pp. 179-206, 2004

Tendenze evolutive dell'ICT nella sanità

BASAGLIA, S., "Tendenze evolutive dell'ICT nella sanità" in L'ignoranza informatica: il costo nella sanità., Borgonovi E., Camussone P.F., Occhini G. (Eds.), McGraw-Hill, pp. 207-216, 2004

Other

Il Miraggio dell'Inclusione

BASAGLIA, S., "Il Miraggio dell'Inclusione", il Libero Professionista Reloaded, 2024, no. 21, pp. 30-37

Coexisting with Diversity, between Conflict and Balance - Convivere con le diversità tra conflitti ed equilibri

BASAGLIA, S., "Coexisting with Diversity, between Conflict and Balance - Convivere con le diversità tra conflitti ed equilibri", Economia & Management Plus, 8 February 2023

Gender in Professions: When Can We Talk About Balance? - Genere e professioni: quando si può parlare di equilibrio?

BASAGLIA, S., "Gender in Professions: When Can We Talk About Balance? - Genere e professioni: quando si può parlare di equilibrio?", Economia & Management Plus, 3 December 2023

LGBTQI+ Diversity: When the Going Gets Tough, What Do Businesses Do? - Le diversità LGBTQI+: quando il contesto si fa difficile, cosa fanno le imprese?

BASAGLIA, S., "LGBTQI+ Diversity: When the Going Gets Tough, What Do Businesses Do? - Le diversità LGBTQI+: quando il contesto si fa difficile, cosa fanno le imprese?", Economia & Management Plus, 23 March 2023

Pride Made in Italy - Orgoglio made in Italy

BASAGLIA, S., "Pride Made in Italy - Orgoglio made in Italy", Economia & Management Plus, 29 June 2023

Reduced to Silence: LGBTQI+ Issues in Qatar - Ridotti al silenzio: i temi LGBTQI+ in Qatar

BASAGLIA, S., "Reduced to Silence: LGBTQI+ Issues in Qatar - Ridotti al silenzio: i temi LGBTQI+ in Qatar", Economia & Management Plus, 9 January 2023

Work, Private Life, and Parenthood: A Paradigm Shift is Urgently Needed - Lavoro, vita privata e genitorialità: urge un cambio di paradigma

BASAGLIA, S., "Work, Private Life, and Parenthood: A Paradigm Shift is Urgently Needed - Lavoro, vita privata e genitorialità: urge un cambio di paradigma", Economia & Management Plus, 22 May 2023

LGBTQI+ Pride Month: The Importance of Words, Identification, and Inclusion - Il mese dell'orgoglio LGBTQI+: l'importanza delle parole, dell'identificazione e dell'inclusione

BASAGLIA, S., "LGBTQI+ Pride Month: The Importance of Words, Identification, and Inclusion - Il mese dell'orgoglio LGBTQI+: l'importanza delle parole, dell'identificazione e dell'inclusione", Economia & Management Plus, 29 June 2022

Not "A Woman," But "Which Woman" as President of the Republic - Non una, ma quale «donna al Quirinale»

BASAGLIA, S., "Not "A Woman," But "Which Woman" as President of the Republic - Non una, ma quale «donna al Quirinale»", Economia & Management Plus, 2 February 2022

Against Discrimination, In Favor of Differences - Contro le discriminazioni, a favore delle differenze

BASAGLIA, S., "Against Discrimination, In Favor of Differences - Contro le discriminazioni, a favore delle differenze", Economia & Management Plus, 8 March 2021

Pride Always and Everywhere: Some Post-LGBTQI+ Pride Reflections - Orgogliosi sempre e ovunque: alcune riflessioni post pride LGBTQI+

BASAGLIA, S., "Pride Always and Everywhere: Some Post-LGBTQI+ Pride Reflections - Orgogliosi sempre e ovunque: alcune riflessioni post pride LGBTQI+", Economia & Management Plus, 2 July 2021

Smart Working, Remote Working, and South Working: Let's Sort Things Out - Smart working, remote working e south working: mettiamo un po' d'ordine

BASAGLIA, S., S. CUOMO, Z. T. SIMONELLA, "Smart Working, Remote Working, and South Working: Let's Sort Things Out - Smart working, remote working e south working: mettiamo un po' d'ordine", Economia & Management Plus, 7 April 2021

The Bill Against Homotransphobia: What Side Are Businesses On? - La legge contro l'omotransfobia: da che parte stanno le imprese?

BASAGLIA, S., "The Bill Against Homotransphobia: What Side Are Businesses On? - La legge contro l'omotransfobia: da che parte stanno le imprese?", Economia & Management Plus, 17 May 2021

The Silence of Business on LGBTQ+ Issues - Il silenzio delle imprese sui temi LGBTQ+

BASAGLIA, S., "The Silence of Business on LGBTQ+ Issues - Il silenzio delle imprese sui temi LGBTQ+", Economia & Management Plus, 16 November 2021

Covid-19 and the Prison of Categories - Il Covid-19 e la gabbia delle categorie

BASAGLIA, S., "Covid-19 and the Prison of Categories - Il Covid-19 e la gabbia delle categorie", Economia & Management Plus, 16 April 2020

Equality It Shall Be, but on All Fronts - Che parità sia, ma su tutti i fronti

BASAGLIA, S., "Equality It Shall Be, but on All Fronts - Che parità sia, ma su tutti i fronti", Economia & Management Plus, 21 December 2020

How Work Changes at the Time of the Coronavirus - Come cambia il lavoro ai tempi del coronavirus

BASAGLIA, S., "How Work Changes at the Time of the Coronavirus - Come cambia il lavoro ai tempi del coronavirus", Economia & Management Plus, 26 February 2020

The Long Road of LGBT Rights - Il lungo cammino dei diritti LGBT

BASAGLIA, S., "The Long Road of LGBT Rights - Il lungo cammino dei diritti LGBT", Economia & Management Plus, 18 May 2020

What this Month of LGBT Pride Leaves Us with - Cosa ci lascia questo mese di orgoglio LGBT

BASAGLIA, S., "What this Month of LGBT Pride Leaves Us with - Cosa ci lascia questo mese di orgoglio LGBT", Economia & Management Plus, 26 June 2020

Ideas First, Regardless of Gender - Prima le idee indipendentemente dal genere

BASAGLIA, S., "Ideas First, Regardless of Gender - Prima le idee indipendentemente dal genere", Economia & Management Plus, 23 December 2019

LGBT Inclusion Beyond Enclave Cities and Large Companies - L'inclusione LGBT oltre le città enclavi e le grandi aziende

BASAGLIA, S., "LGBT Inclusion Beyond Enclave Cities and Large Companies - L'inclusione LGBT oltre le città enclavi e le grandi aziende", Economia & Management Plus, 22 October 2019

Sanremo: come evitare la dittatura della maggioranza

BASAGLIA, S., "Sanremo: come evitare la dittatura della maggioranza", Economia & Management Plus, 18 February 2019

The First Time Was a Revolt; What Now? - La prima volta fu rivolta e ora che fare?

BASAGLIA, S., "The First Time Was a Revolt; What Now? - La prima volta fu rivolta e ora che fare?", Economia & Management Plus, 27 June 2019

When a Joke Becomes Discrimination - Quando lo scherzo diventa discriminazione

BASAGLIA, S., "When a Joke Becomes Discrimination - Quando lo scherzo diventa discriminazione", Economia & Management Plus, 9 May 2019

Proceedings/Presentations

The company you keep: organizational identity formation and evolution in emerging domains

PERRETTI, F., S. BASAGLIA, "The company you keep: organizational identity formation and evolution in emerging domains" in EURAM 18: Research in Action - 19-22 June, 2018, Reykjavik, Iceland

Innovating with technology in team contexts: a trait activation theory perspective

MAGNI, M., L. MARUPING, L. CAPORECELLO, S. BASAGLIA, "Innovating with technology in team contexts: a trait activation theory perspective" in ICIS - International Conference on Information Systems, 2011, Shanghai, China (PRC)

Behavioral integration and team creativity: the role of team absorptive capacity and technology usage

CAPORECELLO, L., M. MAGNI, S. BASAGLIA, P. SETHIA, "Behavioral integration and team creativity: the role of team absorptive capacity and technology usage" in WOA - Workshop Organizzazione Aziendale -16-18 giugno, 2010, Bologna, Italy

The effect of team climate and individual attributes on individual intention to explore a technology

MAGNI, M., L. CAPORECELLO, S. BASAGLIA, L. MARUPING, "The effect of team climate and individual attributes on individual intention to explore a technology" in WOA - Workshop Organizzazione Aziendale - 16-18 giugno, 2010, Bologna, Italy

The mediating role of IT knowledge integration capability in the relationship between team performance and team climate

MAGNI, M., L. CAPORECELLO, S. BASAGLIA, "The mediating role of IT knowledge integration capability in the relationship between team performance and team climate" in 17th European Conference on Information System - June 8-10,, 2009, Verona, Italy

The way we were: social movement organizational identity in emerging domains of mobilization and contention

PERRETTI, F., S. BASAGLIA, "The way we were: social movement organizational identity in emerging domains of mobilization and contention" in 104th American Sociological Association Annual Meeting - 8-11 August, 2009, San Francisco, CA, United States of America

Team level antecedents of individual usage of a new technology

BASAGLIA, S., L. CAPORECELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "Team level antecedents of individual usage of a new technology" in 16th European Conference on Information Systems, ECIS -June 9-11, 2008, Galway, Ireland

Adoption of a new communication technology

BASAGLIA, S., L. CAPORECELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "Adoption of a new communication technology" in WOA - Workshop Organizzazione Aziendale - 8-9 febbraio, 2007, Reggio Emilia, Italy

Adoption of a new communication technology: environmental and organizational drivers

BASAGLIA, S., L. CAPORECELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "Adoption of a new communication technology: environmental and organizational drivers" in 15th European Conference on Information Systems, ECIS - June 7-9, 2007, St. Gallen, Switzerland

How CIOs can improve their mindfulness in the process of IT adoption

BASAGLIA, S., L. CAPORARELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "How CIOs can improve their mindfulness in the process of IT adoption" in The Americas Conference on Information Systems (AMCIS) - August 9-12, 2007, Keystone, Colorado, United States of America

Individual adoption of convergent mobile technologies in Italy

BASAGLIA, S., L. CAPORARELLO, M. MAGNI, F. PENNAROLA, "Individual adoption of convergent mobile technologies in Italy" in itAIS Conference, October 3 - 4, 2007, Isola di San Servolo, VE, Italy

Other in Journals

Il re è nudo? Al di là dei miti e delle mode nel campo delle ICT e dei sistemi informativi

BASAGLIA, S., "Il re è nudo? Al di là dei miti e delle mode nel campo delle ICT e dei sistemi informativi", Economia & Management, 2004, no. 6, pp. 34-35