

**LA RILEVANZA DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA NELLE DECISIONI
DI CARRIERA ***

Silvia Bagdadi
Università Bocconi di Milano

Francesco Paoletti
Università di Macerata

1.INTRODUZIONE

La storia della ricerca sulla giustizia organizzativa può essere vista come un tentativo di differenziare ed integrare diversi costrutti di equità o giustizia: giustizia distributiva (Adams, 1965), giustizia procedurale (Thibaut e Walker, 1975; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988) e, più recentemente, giustizia relazionale (interactional justice) (Bies & Moag, 1986).

La giustizia distributiva si riferisce all'equità percepita delle ricompense ottenute sul lavoro. La giustizia procedurale attiene all'equità percepita delle procedure mediante le quali sono allocate tali ricompense. La giustizia relazionale si riferisce al trattamento interpersonale sperimentato durante lo svolgimento della procedura (Greenberg, 1993).

2.IL CONTESTO DELLE CARRIERE

Le promozioni sono un aspetto della vita aziendale molto trascurato in generale dalla ricerca e dagli studiosi di giustizia organizzativa. Fatta eccezione per alcuni rari lavori, gli studiosi della teoria della giustizia distributiva (Adams, 1965) si sono concentrati sulle reazioni dei dipendenti alle decisioni che riguardano le ricompense monetarie. Gli studiosi di giustizia procedurale hanno testato diverse decisioni come quelle di ricompensa (Folger e Konowsky, 1989), le ristrutturazioni e i licenziamenti (Brockner et al., 1994), la valutazione della prestazione (Greenberg, 1986; Taylor et al., 1995), i processi di selezione (Singer, 1993), ma mai le decisioni di promozione.

Per queste ragioni si è deciso di testare la teoria della giustizia organizzativa nel contesto delle decisioni di promozione (più in generale, nel contesto della carriera), dal momento che le posizioni di vertice sono una risorsa scarsa e potrebbe essere molto

importante sapere come le aziende possono trattenere i manager che non hanno ottenuto una promozione e averli sempre efficaci, produttivi, impegnati e motivati.

L'obiettivo di questo lavoro è duplice. Da un lato si vuole verificare la rilevanza del concetto di giustizia organizzativa nelle decisioni di carriera, area sino a qui ancora inesplorata. Dall'altro lato si vuole migliorare la conoscenza dei meccanismi che guidano i comportamenti individuali ed in particolare comprendere meglio l'interazione tra i diversi concetti di giustizia e la loro rilevanza in differenti contesti aziendali.

La domanda di ricerca può essere così articolata: 1a) qual è la rilevanza della giustizia organizzativa nelle decisioni di carriera? 1b) se la giustizia organizzativa è rilevante, le sue componenti interagiscono oppure ciascun'influenza diversi atteggiamenti e comportamenti? 1c) se esiste interazione, qual è il ruolo della giustizia relazionale nell'interazione?

3.TEORIA E IPOTESI

3.1Il modello “a effetto dominante”

Alcuni ricercatori come Alexander e Ruderman (1987) e Folger e Konovsky (1989) hanno esaminato gli effetti distinti (cosiddetto modello a effetto dominante) dei fattori di giustizia procedurale e distributiva, cercando di trovare il miglior predittore per ciascuna variabile dipendente.

Questi studi e altre verifiche empiriche (Fryxell e Gordon, 1989; Folger, 1987) hanno mostrato che la giustizia procedurale influenza gli atteggiamenti generali verso l'azienda (come il commitment organizzativo, l'intenzione di lasciare l'azienda, la fiducia nel management), mentre la giustizia distributiva è associata ad atteggiamenti specifici (come la soddisfazione rispetto al salario o rispetto al lavoro).

3.2.il modello a "effetto interattivo"

Più recentemente altri ricercatori hanno sviluppato e testato un modello a effetto interattivo di giustizia. La tesi centrale di questo modello è che i risultati e le procedure interagiscono nel determinare una reazione di tipo positivo o negativo alle reazioni alle decisioni.

Brockner e Wiesenfeld (1996) hanno sancito che "l'interazione tra giustizia procedurale e l'esito favorevole dei risultati (outcome favorability ¹) è ormai una conoscenza consolidata ". Essi sintetizzano così i 45 studi presi in rassegna: (a) quando i risultati sono iniqui o hanno una valenza negativa, è probabile che la giustizia procedurale abbia un effetto diretto sulle reazioni degli individui; (b) quando la giustizia procedurale è bassa, è probabile che l'esito favorevole dei risultati sia correlato positivamente con le reazioni individuali c) la combinazione di una giustizia procedurale bassa e di risultati con esito poco favorevole, genera reazioni individuali particolarmente negative (p.204).

In questo lavoro si è deciso di testare entrambi i modelli (a effetto dominante e a effetto interattivo), dal momento che i risultati delle precedenti ricerche in contesti aziendali non indicano una chiara prevalenza di uno dei due, almeno rispetto alle variabili dipendenti che abbiamo scelto. Dei 45 studi esaminati da Brockner e Wiesenfeld (1996), solo un terzo sono stati condotti in aziende. Di questi, 8 includono lo studio di atteggiamenti e comportamenti in seguito a ristrutturazioni e riorganizzazioni, e questo potrebbe suggerire una certa cautela nella generalizzazione dei risultati; a maggior ragione in uno studio nel contesto delle carriere, rispetto al quale deve ancora essere provato che una procedura equa possa ridurre la reazione a risultati iniqui o negativi.

4.IPOTESI

4.1.Il test del modello a effetto dominante

Nel contesto della carriera, secondo il modello a effetto dominante, ognuna delle dimensioni dell'iniquità percepita ha un effetto positivo e indipendente su differenti atteggiamenti e comportamenti, ma l'effetto di un risultato negativo (o percepito come tale) non può essere ridotto dalla presenza di una procedura equa.

Le ipotesi relative al modello dominante sono le seguenti:

Ipotesi 1a – La giustizia distributiva dei risultati ha un effetto dominante sugli atteggiamenti legati a risultati specifici (in questo lavoro: soddisfazione rispetto alla carriera) (McFarlin e Sweeney, 1992; e Dailey e Kirk, 1992; Alexander e Ruderman, 1987).

Ipotesi 1b- La giustizia procedurale e relazionale hanno un effetto dominante su comportamenti e atteggiamenti generali (in questo lavoro: commitment e intenzione di lasciare l'azienda) (Cropanzano e Folger, 1991).

Queste ipotesi sono supportate da precedenti ricerche empiriche, anche se per una delle tre variabili dipendenti (intenzione di lasciare l'azienda) i risultati non sono univoci. Alexander e Ruderman (1987) infatti hanno trovato una relazione più forte con la giustizia distributiva. Moye (1995) e Dailey e Kirk (1992) con la giustizia procedurale. Quando questa è stata separata da quella relazionale, l'intenzione di lasciare l'azienda è risultata più legata a quest'ultima (Barling & Philips, 1992). Questo potrebbe spiegarsi in quanto il processo psicologico che spinge al desiderio di abbandonare l'azienda, e infine ad andarsene, è complesso (Lee & Modway, 1987) e potrebbe quindi spiegare i risultati ambigui.

4.2 Il test del modello ad effetto interattivo

Secondo il modello interattivo, dopo alcune decisioni di promozione i dipendenti che percepiscono la loro storia di carriera come iniqua (e/o quelli che non hanno avuto successo) provano a comprendere le ragioni in base alle quali non hanno raggiunto ciò che desideravano, e guardano alla procedura e alla relazione. Se la procedura è stata iniqua e così la relazione, possono manifestare atteggiamenti e comportamenti negativi. Ad esempio, potrebbero sviluppare l'intenzione di andarsene e, alla fine, lasciare l'azienda. Se rimangono, essi potrebbero essere meno motivati, produttivi e di supporto. Le ipotesi relative al modello interattivo sono le seguenti:

Ipotesi 2a Quando i risultati sono iniqui (o hanno valenza negativa) è più probabile che la giustizia procedurale abbia un effetto diretto sulle reazioni degli individui.

Ipotesi 2b Quando la giustizia procedurale è relativamente bassa, è più probabile che l'equità dei risultati (e la valenza) sia correlata positivamente con le reazioni degli individui.

Ipotesi 2c La combinazione di una bassa giustizia procedurale e di una bassa equità dei risultati (o valenza negativa), daranno origine a reazioni particolarmente negative.

4.3 Il ruolo della giustizia relazionale

Né la teoria né la ricerca passata indicano chiaramente se ci si attende che anche la componente relazionale della giustizia interagisca (Brockner e Wiesenfeld, 1996).

Pertanto si è deciso di avere misure separate per la giustizia procedurale, distributiva e relazionale e di testare il modello interattivo sia includendo che escludendo la giustizia relazionale.

4.4 Il ruolo delle aspettative di giustizia

Quando si confrontano il modello a effetto interattivo e quello a effetto dominante, il primo appare più radicato nella teoria e più corroborato da studi empirici, specialmente se si considerano i più recenti. In ogni caso vi è necessità di ulteriore ricerca per comprendere se le aspettative di equità o altre variabili possano avere un effetto che modera l'interazione tra la giustizia procedurale e l'esito favorevole dei risultati. Infatti, la relazione potrebbe essere condizionata da quanto è inattesa l'iniquità delle procedure e i risultati con esito favorevole basso. "Ad esempio, dipendenti di aziende conosciute per utilizzare procedure inique, non dovrebbero essere molto sorpresi se l'azienda attua una decisione nel presente in modo iniquo. Se questo è vero, l'effetto interattivo dovrebbe essere molto meno pronunciato, se confrontato con quello di aziende i cui dipendenti si attendono equità procedurale" (Brockner e Wiesenfeld, 1996, p. 205).

Il ruolo delle aspettative nella relazione non è mai stato testato. Tuttavia sembra importante conoscere se differenze tra aziende possono comportare differenze nell'importanza della giustizia procedurale. Per rispondere a queste domande è stata sviluppata una nuova misura per le "aspettative di giustizia" e si è deciso di testare l'effetto interattivo in due aziende potenzialmente diverse in termini di giustizia attesa e comparare la magnitudine dei due effetti nei due campioni.

Le ipotesi relative al ruolo delle aspettative sono le seguenti:

Ipotesi 3a Se vi è un effetto interattivo in entrambi i campioni, è più forte nell'azienda dove i dipendenti si attendono equità.

Ipotesi 3b Se c'è un effetto interattivo solo in uno dei due campioni, ci sarà nell'azienda dove i dipendenti si aspettano equità.

Si può quindi aggiungere una seconda domanda di ricerca così articolata: 2a) in quali contesti è importante la giustizia procedurale? Ha un effetto più marcato nelle aziende in cui si è sviluppata una cultura orientata all'equità, o risulta comunque significativa in tutti i contesti?

Questa domanda può essere riproposta anche a livello di singoli individui: si può infatti ipotizzare che coloro che si attendono di essere trattati in modo equo da parte dell'azienda siano più favorevolmente disposti nei suoi confronti. In altre parole, le aspettative di equità potrebbero moderare i risultati derivanti da basse percezioni di giustizia organizzativa relative alla carriera.

5.METODO

5.1Disegno della ricerca

Questo lavoro prevede uno studio sul campo condotto in due imprese.

I rispondenti sono i quadri e dirigenti di due imprese operanti nel settore chimico-farmaceutico.

6.DEFINIZIONE DEI COSTRUTTI E OPERAZIONALIZZAZIONE

6.1Variabili indipendenti

6.1.1Giustizia distributiva

In questa ricerca si è usato il concetto di storia di carriera, che comprende una serie di decisioni di promozione. Si ritiene infatti che ciascun individuo si formi un'idea di giustizia riguardo alla propria carriera nel corso del tempo, dal momento che la carriera è percepita come una ricompensa di lungo periodo.

Una storia di carriera, può avere una valenza, positiva o negativa, e può essere percepita come equa o iniqua. Una storia di carriera può essere oggettivamente definita come di successo o insuccesso (valenza positiva o negativa) a seconda dello specifico contesto istituzionale e organizzativo. Trattandosi di filiali italiane di multinazionali, si è scelta come misura oggettiva di successo o insuccesso (valenza positiva o negativa) il passaggio da Quadro (attraverso le diverse categorie) a Dirigente. Questo passaggio è importante perché determina una modifica rilevante nei sistemi di ricompensa globali, privilegi pensionistici, un differente status e in genere l'accesso ai ruoli chiave. A seconda dell'azienda, questo passaggio può richiedere un tempo differente.

Una storia di carriera, sia di successo che insuccesso, può essere percepita come equa o iniqua (giustizia distributiva) dai singoli individui. Per misurare la giustizia distributiva si è usata una scala composta da quattro domande.

6.1.2 Giustizia procedurale

Sulla base del lavoro di diversi studiosi si sono sviluppate 7 domande per misurare la giustizia procedurale delle decisioni di carriera di modo che includessero le differenti componenti presenti nella letteratura come ad esempio l'aver informazioni tempestive, la possibilità di esprimere il proprio parere, l'assenza di distorsioni ed altre ancora (Folger et al., 1992; Tyler, 1989; Levinthal, 1980; Bies & Shapiro, 1987; Tyler, 1989).

6.1.3 Giustizia relazionale

La giustizia relazionale include almeno due componenti: (a) un'adeguata spiegazione delle ragioni sottostanti le decisioni (Bies, 1987; Bies & Shapiro, 1987); (b) il trattamento con dignità e rispetto da parte di coloro che implementano le decisioni (Bies

& Moag, 1986; Folger e Bies, 1989). Per misurare la variabile si sono usate due domande riferite al trattamento sperimentato nell'ultima promozione ricevuta.

6.1.4 Attese di equità

Dal momento che non esisteva nella letteratura, si è sviluppata una nuova scala per misurare le attese di equità rispetto all'insieme di sistemi e procedure utilizzate per gestire il personale. La scala originale aveva 16 domande. In seguito ai test di attendibilità e validità si è ottenuta una scala a dieci domande.

6.2 Variabili dipendenti

Dal momento che in questa ricerca si studiano le reazioni del personale alle decisioni di carriera, si è ritenuto di dover considerare come variabili dipendenti la soddisfazione per la carriera, le intenzioni di lasciare l'azienda e il commitment; in queste decisioni infatti il rischio più elevato è quello di perdere dipendenti capaci o di veder ridotto in maniera significativa il loro impegno.

Commitment. Il commitment è un costrutto articolato che include il desiderio di impegnarsi, l'attaccamento all'azienda ed anche il desiderio di permanere; da esso dipendono molti altri comportamenti e atteggiamenti critici per l'azienda, con un impatto diretto sulle prestazioni. Come misura si è utilizzata la scala OCQ a 15 item di Porter e colleghi (1974).

Intenzione di lasciare l'azienda. Per misurare questa variabile si è utilizzata una scala con tre domande (Taylor e colleghi, 1995).

Soddisfazione rispetto alla carriera. La soddisfazione rispetto alla carriera è stata misurata utilizzando la domanda sintetica del Job Descriptive Index di Smith, Kendall e Hulin (1979).

Variabili di controllo. Si sono rilevate quattro variabili di controllo rilevanti per questa ricerca: l'età anagrafica, l'anzianità aziendale, il titolo di studio (laurea e non laurea) e la sede di lavoro. **Il campione**

Si è deciso di prendere in entrambe le aziende l'intera popolazione di dipendenti che erano quadri al 1/1 di un determinato anno. In ciascuna azienda ci attendevamo un gruppo di manager divenuti dirigenti nel 1999 e un gruppo ancora quadri. Per definire l'anno di riferimento della popolazione ci siamo basati sull'intervallo di tempo medio necessario in ciascuna azienda per divenire Dirigenti. Pertanto nella prima azienda abbiamo testato un campione di 139 soggetti che erano Quadri il 1/1/91; nella seconda un gruppo di 55 persone che erano Quadri il 1/1/93, dal momento che sono occorrenti in media, rispettivamente, 9 e 7 anni perché un Quadro divenga Dirigente. Il tasso di risposta nella prima azienda è stato del 74% (101 questionari validi).

7.ANALISI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI

7.1 Metodologia statistica

Si è effettuata una regressione gerarchica in tre (quattro) fasi per ciascuna delle variabili dipendenti considerate.

Modello 1. Vengono imputate le variabili di controllo: età, anzianità, educazione, sede.

Modello 2. Vengono imputate le variabili indipendenti.

Modello 3. Viene imputata l'interazione fra la giustizia distributiva e procedurale, per testare il modello interattivo e quindi (modello 4) l'interazione anche con la giustizia relazionale, per comprendere se l'effetto migliori.

Modello 4. Viene imputata la relazione fra giustizia distributiva, procedurale, e le attese di equità per comprendere se, a livello individuale, quest'ultima moderi la relazione con i risultati.

7.2 Analisi dei dati e discussione

Si premette che al momento della stesura di questo lavoro si sono analizzati i dati relativi ad una sola delle due aziende del campione (101 rispondenti). Pertanto il test del ruolo delle aspettative di giustizia è stato fatto per ora soltanto a livello individuale.

L'analisi dei dati mostra innanzi tutto che per le decisioni relative alla carriera le percezioni di giustizia organizzativa appaiono correlate in misura significativa ad atteggiamenti e comportamenti individuali. Anche per la carriera dunque, come per le altre decisioni di gestione del personale (valutazioni, ricompense...), possiamo affermare che le percezioni di giustizia organizzativa influenzano atteggiamenti e comportamenti individuali. Le analisi successive, di seguito esplicitate, aiutano a cogliere i nessi causali tra le variabili.

Per ciò che riguarda il test del modello ad effetto dominante (ipotesi 1a e 1b), le ipotesi teoriche risultano confermate, ovvero la giustizia procedurale mostra un effetto dominante su atteggiamenti generali quali il commitment, e la giustizia distributiva su comportamenti specifici quali la soddisfazione per la carriera. In linea con quanto rilevato da Alexander e Ruderman (1987) la giustizia distributiva, e non quella procedurale, ha un effetto principale anche sull'intenzione di lasciare l'azienda. Tale risultato non sorprende in quanto, nel contesto delle promozioni, è ragionevole pensare che la decisione di rimanere o lasciare l'azienda sia più condizionata dall'equità percepita della propria storia di carriera (distribuzione delle ricompense) che non dalla

procedura. Inoltre, per tutte le variabili dipendenti, la giustizia relazionale non sembra giuocare un ruolo importante.

Tabella 1 circa qui

Il test del modello a effetto interattivo nel contesto della carriera non ha invece dato risultati positivi; sembrerebbe cioè che nelle decisioni di promozione ciò che influenza le reazioni degli individui sia la distribuzione delle ricompense (giustizia distributiva della carriera) e non l'equità della procedura. Quest'ultima cioè non interviene a mediare l'effetto su atteggiamenti e comportamenti di una decisione percepita come iniqua.

Tabella 2 circa qui

I risultati cambiano se viene utilizzata la misura oggettiva di successo nella carriera (dirigenti/non dirigenti) e non quella percepita. In questo caso i risultati mostrano che sebbene non vi sia un effetto interattivo, almeno per due delle variabili (commitment e intenzione di rimanere), è il livello di giustizia procedurale percepito a determinare comportamenti e atteggiamenti positivi o negativi. Come illustrano i grafici riportati nella stessa tabella 2 infatti, il livello di commitment e le decisioni di lasciare l'azienda dipendono non tanto dall'appartenenza o meno ai due gruppi (dirigenti e non dirigenti), ma dalla percezione di equità procedurale rispetto alla carriera. Questo risultato è di importanza fondamentale se consideriamo che le posizioni dirigenziali sono di numero limitato e dunque non disponibili per tutti. Quello che gli individui valutano quindi non sarebbe tanto l'aver ricevuto o meno la promozione auspicata (la dirigenza), ma l'equità

del processo, il sentire cioè che l'azienda non ha commesso verso di loro ingiustizie, ad esempio privilegiando altri che non meritavano la promozione. Se ritengono che la procedura è stata equa essi manterranno comportamenti e atteggiamenti positivi. I dati mostrano infatti che esiste una forte correlazione fra le due misure soggettive ed oggettive della carriera solo in presenza di alta giustizia procedurale percepita, mentre nel caso opposto le due misure non risultano correlate fra di loro⁶. Questo significa che un non dirigente può percepire elevata giustizia distributiva nella carriera se percepisce al tempo stesso elevata giustizia procedurale.

Quando invece si consideri la soddisfazione rispetto alla carriera siamo in presenza anche di un effetto interattivo (si confrontino i grafici di tabella 2), ovvero le reazioni più negative si hanno per quel gruppo di non dirigenti che percepiscono una iniquità procedurale. Questo si spiega con il fatto che la soddisfazione rispetto alla carriera rappresenta un atteggiamento specifico, mentre le altre due variabili dipendenti descrivono comportamenti verso l'azienda in generale.

Quando nel modello viene introdotta la giustizia relazionale, i risultati non cambiano ovvero non sia ha effetto interattivo né per l'interazione di secondo né per quella di terzo livello con la giustizia relazionale. Questo quando viene usata la misura di carriera "oggettiva" (dirigenti/non dirigenti). Utilizzando la misura di giustizia distributiva della carriera si rileva invece un effetto interattivo solo per l'interazione di terzo livello rispetto alla variabile dipendente "soddisfazione per la carriera". Questo significa che, se esiste contemporaneamente alta giustizia procedurale e relazionale, la soddisfazione per la carriera non varia al variare della giustizia distributiva; all'opposto, se la percezione di almeno una delle due componenti di giustizia è bassa, allora la soddisfazione per la carriera è funzione della giustizia distributiva. Le percezioni di alta giustizia procedurale

e relazionale tendono quindi a ridurre quelle di bassa giustizia distributiva e viceversa. Spiegare al dipendente le ragioni di un eventuale mancata promozione e trattarlo con dignità è quindi importante per aumentare il livello di soddisfazione anche in presenza di bassa giustizia distributiva percepita.

Un ultimo risultato ottenuto, anche se ancora non confermabile con i dati della seconda azienda sembra inoltre essere molto importante. Le aspettative generali di giustizia nei confronti dell'azienda moderano potenziali comportamenti e atteggiamenti negativi in presenza di una bassa percezioni di equità distributiva della carriera. In altre parole, come illustra la figura 1, se l'individuo si attende in generale equità dall'azienda, anche se percepisce bassa equità distributiva nella carriera, sarà più coinvolto e meno propenso a lasciare l'azienda.

Figura 1 circa qui

Se invece non si attende equità dall'azienda, le sue reazioni saranno particolarmente negative in presenza di bassa equità distributiva. Per quanto riguarda invece la soddisfazione rispetto alla carriera questa è direttamente proporzionale alla percezione di equità distributiva, senza che le aspettative generali possano moderare l'effetto su comportamenti e atteggiamenti. Questi risultati, che potranno ottenere un ulteriore conferma dal confronto con la seconda azienda, mostrano nuovamente come sia fondamentale che le aziende pongano una particolare attenzione agli elementi di giustizia organizzativa presenti (e percepiti) nei sistemi di gestione del personale in generale e della carriera in particolare, perché questi possono contribuire a trattenere

motivati e coinvolti anche quei dipendenti ai quali non è stato possibile garantire una carriera ritenuta equa in relazione ai propri sforzi.

* Il presente lavoro è stato finanziato dal Ministero Italiano dell'Università e della Ricerca Scientifica (MURST ex quota 60%). Esso è frutto dello sforzo congiunto dei due autori. Silvia Bagdadli può tuttavia essere considerata autore principale.

Si vuole ringraziare Susan Taylor per il contributo nella fase di sviluppo concettuale dello studio, Luca Solari per il contributo nella fase di definizione della metodologia e Nicola Loperfido per il supporto nell'analisi statistica dei dati.

(1) "La giustizia percepita dei risultati (*outcome fairness*) e la valenza dei risultati (*outcome valence*) sono due concetti distinti; il primo si riferisce alla legittimazione dei risultati in base alla definizione prevalente di giustizia in un determinato contesto; il secondo indica la misura in cui l'individuo è stato effettivamente beneficiato dalla decisione. Sebbene differenti, i due concetti sono collegati (..) Pertanto, da qui in poi viene usato il termine di "risultato con esito favorevole (*outcome favorability*)" per descrivere un costrutto che catturi la sostanziale sovrapposizione fra giustizia percepita del risultato e valenza del risultato" (Brockner e Wiesenfeld, 1996, p. 190).

(2) La regressione che considera la giustizia distributiva come variabile dipendente, e la misura oggettiva di carriera (dirigente/non dirigente) e la percezione di equità procedurale della carriera come variabili indipendenti, presenta un R^2 pari a ,641 *** contro quello pari a ,347 ** che si ottiene senza inserire la seconda variabile indipendente.

BIBLIOGRAFIA

Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, 2: 267-299. New York: Academic Press.

Alexander, S., & Ruderman, M. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1: 177-198.

Barling, J., & Phillips, M. 1992. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127: 649-656.

Bies, R.J. 1987. The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9: 289-319.

Bies, R.J., & Moag, J.S. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55.

Bies, R.J., & Shapiro, D.L. 1987. Interactional fairness judgments: the Influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1: 199-218

Bies, R.J., & Shapiro, D.L. 1988. Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31: 676-685.

Brockner, J., Konovsky, M.A., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R.J. 1994. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37: 397-409.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B.M. 1996. An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedure. *Psychological Bulletin*, 120: 189-208.

Cropanzano, R., & Folger, R. 1991. Procedural justice and worker motivation. In R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (2nd ed., pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.

Dailey, R.C., & Kirk, D.J. 1992. Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45: 305-317.

Folger, R. 1987. Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1: 143-159.

Folger, R., & Bies, R.J. 1989. Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 79-90.

Folger, R., & Konowsky, M.A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-183.

Folger, R., Konowsky, M.A. & Cropanzano, R. 1992. A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14: 129-177.

Fryxell, G.E., & Gordon, M.E. 1989. Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32: 851-866.

Greenberg, J. 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71: 340-342.

Greenberg, J. 1993. The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6: 135-149.

Lee, T.W., & Mowday, R.T. 1987. Voluntary leaving an organization: an empirical investigation of Steer's and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30: 721-743.

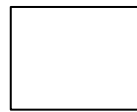

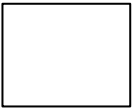
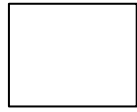

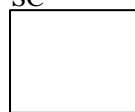
Leventhal, G.S. 1980. What should be done with equity theory?. In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp.27-55), New York: Plenum.

- Lind, E.A., & Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- McFarlin, D.B., & Sweeney, P.D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Singer, M. 1993. *Fairness in personnel selection: An organizational justice perspective*. Aldershot, England: Avebury.
- Sheppard, B.H., & Lewicki, R.J. 1987. Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1: 161-176.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K., & Carroll, S.J. 1995. Procedural justice in performance appraisal: A field test of the due process metaphor for performance appraisal systems. *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Thibaut, J. & Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T.R. 1989. The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 830-838.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. 1992. A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (pp. 115-192). New York: Academic Press.

Tabella 1 - Il test del modello a effetto dominante

	Intenzione di lasciare	Commitment	Soddisfazione per la carriera	
Giustizia distributiva (R ²)	,24 ***	,25 ***	,69 ***	
Giustizia procedurale (R ²)	,16 ***	,36 ***	,57 ***	
Giustizia relazionale (R ²)	,10 **	,07 *	,28 ***	
* p < .05				
** p < .01				
***		p	<	.001

Tabella 2 - Il test del modello a effetto interattivo

	Giustizia distributiva (GD)			Dirigenti (D)/ non dirigenti (ND)		
	Intenzione di rimanere (IR)	Commitment (CO)	Soddisfazione per la carriera (SC)	Intenzione di lasciare (IR)	Commitment (OC)	Soddisfazione per la carriera (SC)
MODELLO 1						
Età anagrafica	,33*	,21	,04	-,33*	,21	,04
Anzianità aziendale	,17	,04	,23	-,17	,04	,23
Sede di lavoro	-,01	,01	,17	,01	,01	,17
Educazione	,10	-,01	,04	-,10	-,10	,04
R ²	-,21 ***	,09	,11 *	,21 ***	,09	,11 *
MODELLO 2						
Giustizia procedurale	,01	,40 ***	,16 *	-,25 **	,50 ***	,50 ***
Giustizia distributiva	,43	,23 *	,70 ***	-,11	,17	,41 ***
ΔR ²	,18 ***	,31 ***	,62 ***	,08 **	,30 ***	,47 ***
MODELLO 3						
Giustizia procedurale (β)	-,11	,25	,24	-,32**	,55***	,58***
Giustizia distributiva (β)	-,47**	,18	,73***	-,29	,31	,63***
GP * GD (β)	,08	,18	-,11	,23	-,18	-,28*
ΔR ² dovuto all'interazione	,14	,01	,01	,01	,01	,02 *
<p>Grafici riferiti al MODELLO 3</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>IR</p>  <p>- GD +</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>CO</p>  <p>- GD</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>SC</p>  <p>- GD +</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>IR</p>  <p>ND D</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>CO</p>  <p>GP</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>SC</p>  </div> </div>						

* $p < .05$
** $p < .01$
*** $p < .001$

+

ND D

ND D

Figura 1 – Il ruolo moderatore delle aspettative di giustizia rispetto al commitment

