

**PERCEZIONE DI EQUITÀ, COMMITMENT AFFETTIVO
E DECISIONE DI RIMANERE NELL'ORGANIZZAZIONE:
UN TEST EMPIRICO NELLA COMUNITÀ DI SAN PATRIGNANO**

Gabriele Morandin

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

P.zza Scaravilli, 2 – 40126 Bologna BO

Tel +39 051 2098073

gmorandin@economia.unibo.it

1. INTRODUZIONE

Il presente lavoro intende contribuire alla comprensione dei motivi che spingono gli individui a decidere di rimanere e partecipare all'organizzazione (Lee e Mowday, 1987; March e Simon, 1958; Mitchell, Holton, Lee *et alii*, 2001, Tyler, 1996, 1999).

Questo tema appare rilevante sia da una prospettiva teorica in quanto analizza le condizioni di sopravvivenza delle organizzazioni (March e Simon, 1958) sia da un punto di vista manageriale poiché contribuisce a spiegare le determinanti delle performance delle organizzazioni (O'Really e Chatman, 1994; Harrington, Milers, Watkins *et alii*, 1996). L'attualità del tema, inoltre, è confermata dalle problematiche

presenti in molti contesti organizzativi; nei team sportivi, ad esempio, l'elevata pressione sui risultati cui sono sottoposti gli individui richiede loro un completo allineamento degli obiettivi e un'elevata motivazione intrinseca (Deci e Ryan, 1985; Katz, 2001; Ryska, 1999); nelle organizzazioni statali, caratterizzate dalla carenza di meccanismi di controllo e dallo svolgimento di attività routinarie, emerge la necessità di strumenti incentivanti volti ad assicurare comportamenti cooperativi (Bundt, 2000); anche in ambiti associativi, dove la partecipazione è volontaria, può accadere che l'adesione ai valori promossi dall'organizzazione sia accompagnata da forme di leadership prevalentemente di tipo carismatico che, qualora venissero a mancare, potrebbero mettere in pericolo la continuità della partecipazione (Cremer, 2002); non da ultimo, in ambito aziendale, l'elevata competizione nel mercato del lavoro esterno richiede ai manager di promuovere politiche di gestione del personale anche molto costose volte a minimizzare i tassi di turnover (Bloom, 2002; Mahoney e Watson, 1993) e a trattenere i talenti con maggior potenziale (Eisenberger, 2002; Gordon, 2002). Nel quadro appena delineato la partecipazione organizzativa e la conseguente intenzione di rimanere nell'organizzazione svolgono un ruolo centrale, che richiede di considerare con molta attenzione le cause e i fattori che la promuovono; infatti, ricercatori e manager non si esprimono concordi su questo tema e molte domande sono irrisolte, mentre altre non sono ancora ben formulate (Heller, 1998).

Questo contributo si muove nella direzione indicata e analizza l'influenza esercitata dalla percezione di equità sull'intenzione a restare nell'organizzazione e sul commitment affettivo attraverso un test empirico nella Comunità di San Patrignano, un centro dedicato all'accoglienza e al recupero di persone tossicodipendenti. Un aspetto centrale e distintivo di questa organizzazione è infatti l'assenza di formalizzazione e il

ricorso prevalente a regole non scritte che possono comportare una tensione sulla partecipazione ancora più critica rispetto agli esempi sopra accennati, oltre per i motivi evidenti che spingono gli individui ad aderirvi.

2. QUADRO TEORICO E IPOTESI

La letteratura inerente il "*voluntary employee turnover*" ha proposto numerose interpretazioni e ha valorizzato, a seconda delle prospettive, aspetti cognitivi (Cropanzano e Folger, 1989; Folger, 1987; Folger, Rosenfield e Rheaume, 1983), psicologici (Blau, 1964; Robinson, 1996; Rousseau, 1989, 1995) e comportamentali (Fishbein e Ajzen, 1975). Un aspetto comune a questi contributi è il continuo riferimento alla "Teoria dell'equilibrio organizzativo", proposta originariamente da Barnard (1938) e successivamente sviluppata da Simon (1947) e poi da March e Simon (1958). Pur confermando la necessità di ulteriori approfondimenti (Mitchell, Holton, Lee *et al.*, 2001), questa teoria ha avuto il grande merito di individuare le determinanti della relazione psicologica che lega l'individuo all'organizzazione.

Secondo questa teoria, ciascun individuo riceve dall'organizzazione degli "incentivi" a partecipare in cambio dei quali offre i "contributi" che gli vengono richiesti (March e Simon, 1958). Simon (1947) sostiene che i moventi della partecipazione si possano ricondurre a tre principali: "le ricompense di natura personale che derivano direttamente dalla realizzazione dell'obiettivo organizzativo, gli allettamenti di carattere personale offerti dall'organizzazione e intimamente collegati all'importanza e allo sviluppo di questa, le ricompense di carattere personale offerti dall'organizzazione indipendentemente dall'importanza e dallo sviluppo dell'organizzazione" (p. 182). Diversamente, i contributi possono essere considerati come l'"insieme degli sforzi

individuali al sistema cooperativo” (Barnard 1938, pp. 129). Secondo March e Simon (1958), ad entrambe le dimensioni è possibile assegnare una certa funzione di utilità che, indipendentemente dalla loro forma, possono essere definite come il valore delle alternative a cui l’individuo rinuncia per poter contribuire (utilità dei contributi) e il valore di ciascuna componente degli incentivi ricondotte a una dimensione comune (utilità degli incentivi). L’utilità individuale attribuita comporta che persone diverse siano stimolate da incentivi o combinazioni di incentivi diverse e queste possano modificarsi anche velocemente nel tempo (Barnard, 1938) e in differenti contesti. Per questo motivo, i contributi portati dai diversi partecipanti sono la fonte da cui l’organizzazione trae gli incentivi a partecipare, i quali svolgono un ruolo importante nei processi decisionali (Shapira, 1997) e possono avere effetti rilevanti nel lungo periodo (Shapira, 1995).

La decisione di aderire all’organizzazione si basa quindi su una contrattazione riguardo ciò che le parti –organizzazione e individuo– offriranno e ciò che riceveranno (Thompson, 1967). L’equilibrio si realizza quando gli incentivi che l’organizzazione complessivamente distribuisce ai vari partecipanti sono bilanciati dai contributi che riceve da questi, individualmente e collettivamente. Un’organizzazione dunque continua a esistere solo finchè i contributi sono sufficienti a fornire incentivi tali da ottenere appunto questi contributi (Simon, Smithburg e Thompson, 1950). I partecipanti, invece, “sono pronti ad accettare il vincolo associativo quando la loro attività nell’organizzazione contribuisce direttamente o indirettamente alla realizzazione dei loro fini individuali” (Simon, 1947, p. 181); pertanto ciascun partecipante aderisce all’organizzazione finchè gli incentivi che gli vengono offerti valgono quanto o più dei contributi che gli vengono richiesti.

Valutare la bilancia tra incentivi ricevuti e contributi offerti richiede l'introduzione del concetto di equità, che ha ricevuto significativa attenzione teorica ed empirica a partire dagli anni '60 (Adams, 1965; Homans, 1961; Walster, Bersheid e Walster, 1973) e che in questo contributo si intende solo richiamare. Greenberg (1987) ha proposto una classificazione del corpus teorico prodotto attorno a questo concetto distinguendo le due dimensioni principali dell'equità: distributiva e procedurale. La prima considera la percezione di equità del contenuto di ciò che, ad esempio, le parti si scambieranno, mentre la seconda è indirizzata a cogliere la percezione di equità sul processo e sulle procedure che caratterizza la relazione. All'interno delle teorie che valorizzano l'aspetto del contenuto, l'*Equity Theory* (Adams, 1965) e la *Theory of Distributive Justice* (Homans, 1961), analizzano come gli individui reagiscono se percepiscono di essere trattati in modo non equo, valorizzano aspetti emozionali e le motivazioni connesse a ripetere l'ingiustizia ricevuta; anche la *Justice Judgement Theory* (Leventhal, 1976, 1980) e la *Justice Motive Theory* (Lerner, 1977; Lerner e Whitehead, 1980), che focalizzano l'attenzione al modo in cui gli individui tentano di creare le condizioni per una relazione equa e che si basano sul ruolo svolto dalle regole e dalle norme, possono essere considerate all'interno di questa prospettiva ed hanno trovato significativa evidenza empirica (Deutsch, 1985, per una review).

Diversamente, tra le teorie che valorizzano la dimensione del processo si ritrova la *Theory of Procedural Justice* (Thibaut e Walzer, 1975), volta ad analizzare le procedure di arbitrato e di autorità soprattutto in ambito legale, che ha trovato conferma empirica anche in contesti diversi, come negli uffici di polizia (Tyler e Folger, 1980), tra i politici e gli insegnanti (Tyler e Caine, 1981). Nello stesso alveo è riconducibile l'*Allocation Preference Theory* (Leventhal, Karuza e Fry, 1980), volta a individuare quali procedure

le persone usino per raggiungere l'equità nelle relazioni. Da questa breve rassegna si comprende l'importanza del ruolo dell'equità -sia nella sua dimensione di contenuto che di processo- nelle relazioni umane e nei processi organizzativi, come era stato proposto originariamente dalla teoria dell'equilibrio organizzativo.

Sebbene il modello di Simon e March (1958) sia molto ricco, comprendente variabili come la conformità della mansione all'immagine di sé e la dimensione dell'organizzazione, questo studio si limita a considerare il ruolo svolto dalla percezione di equità nella relazione individuo-organizzazione. Inoltre, gli Autori sostengono che per poter verificare la teoria “dobbiamo poter valutare indipendentemente ed empiricamente il comportamento dei partecipanti nel restare nell'organizzazione e la bilancia degli incentivi e contributi” (pg. 114). Questo contributo intende pertanto cogliere le indicazioni dei due Autori e offrirne supporto empirico. Pertanto le ipotesi che si vuole testare sono le seguenti:

Ipotesi 1: tanto maggiore sarà la percezione di equità tra i contributi che gli individui portano all'organizzazione e gli incentivi che essa corrisponde per questi, tanto maggiore sarà l'intenzione di rimanere nell'organizzazione.

Ipotesi 2: tanto maggiore sarà la percezione di equità tra i contributi che gli individui portano all'organizzazione e gli incentivi che essa corrisponde per questi, tanto maggiore sarà l'impegno relazionale (commitment affettivo) verso l'organizzazione.

3. LA COMUNITÀ DI SAN PATRIGNANO

L'organizzazione oggetto di studio è la Comunità di San Patrignano, il cui fine principale è il recupero di persone dalla tossicodipendenza. La Comunità, attiva dal

1978 per iniziativa di Vincenzo Muccioli e localizzata nella provincia di Rimini, è orientata ai valori della vita comunitaria e all'importanza del lavoro, come strumento per appassionarsi alla vita e per recuperare la dignità degli individui. Inizialmente la comunità, che si estendeva su dieci ettari di terreno, accoglieva una trentina di persone impegnate in attività rurali di sostentamento. Attualmente San Patrignano si espande su circa 220 ettari e ospita oltre 1800 persone impegnate in più di cinquanta attività specializzate rivolte sia al mercato interno che al mercato esterno.

La rapida crescita sia per quanto riguarda il numero degli ospiti che la dimensione delle proprie attività non ha messo in discussione la centralità e l'attenzione alle persone nella comunità. La partecipazione a un'organizzazione come San Patrignano non può quindi essere interpretata semplicemente in termini di trattamento terapeutico per quanto riguarda gli ospiti o di attività professionale per quanto riguarda gli operatori, ma coinvolge importanti dimensioni interiori degli individui membri.

Questa organizzazione appare di particolare interesse in quanto il fine principale della Comunità costituisce il maggior contributo a parteciparvi. L'allineamento degli obiettivi dell'individuo e quelli dell'organizzazione trova in questo contesto una espressione significativa, stimolando la riflessione su quali condizioni mantengano questo equilibrio. Inoltre, la mancanza di una negoziazione particolareggiata dei contributi e degli incentivi che verranno scambiati induce a riflettere sulle leve che possano influenzare il commitment degli individui, oltre che suscitare osservazioni al concetto di "zona d'indifferenza", proposto da Thompson (1967), secondo cui le organizzazioni possono usufruire di una certa discrezionalità nel definire il comportamento appropriato degli individui, rendendoli plasmabili alle esigenze dell'organizzazione. Anche la mancanza di incentivi di carattere economico permette di verificare le considerazioni di

Barnard (1938), secondo il quale essi costituiscono incentivi deboli. Infine, l'intenso processo di socializzazione e la conseguente coesione dei gruppi presenti nella comunità favorisce l'adesione alle norme della comunità (Brown, 2000) e consente di verificare il ruolo svolto da fattori demografici, come il periodo di permanenza a San Patrignano, sulla partecipazione organizzativa.

4. METODOLOGIA DI RICERCA

4.1. *Procedure e soggetti*

Il progetto di ricerca è stato articolato attraverso fasi successive. Nella prima fase esplorativa, sono state svolte alcune interviste ai membri della Comunità, selezionati secondo diversità di ruolo e tempo di permanenza. Questa fase è stata molto utile per due motivi: innanzitutto ha aiutato i ricercatori a conoscere la realtà San Patrignano attraverso le persone che ogni giorno la vivono e ha altresì permesso di individuare le variabili più adeguate sulle quali strutturare il questionario, che ha compreso anche altri costrutti oltre a quelli presentati in questo studio.

Parallelamente è stata definita la popolazione del campione oggetto d'indagine, che in accordo con i responsabili di San Patrignano è stata fissata nel numero di 1000, con due indicazioni precise: non avrebbero preso parte alla compilazione del questionario le persone entrate a far parte della comunità nel mese precedente per evidenti difficoltà di comprensione della realtà nel suo insieme e sarebbero state comprese nel campione persone provenienti da tutti i settori e con responsabilità diverse, in modo da garantire la rappresentatività del campione.

Dopo la somministrazione, i questionari pervenuti sono stati 890; fra questi, quelli completi in ogni parte e quindi utilizzabili ai fini della ricerca sono stati 750, ottenendo un tasso di risposta pari all'85%.

Di seguito, si presenta una breve descrizione del campione, che può aiutare a comprendere la realtà di San Patrignano, con informazioni generali relative all'età, alla regione di provenienza, al settore di attività nella comunità, al ruolo, al tempo di permanenza a San Patrignano e infine quante persone del campione sono state precedentemente in altre comunità.

Fasce d'età: la suddivisione del campione per fasce d'età evidenzia come oltre il 50% delle persone abbia un'età compresa fra i 26 e i 35 anni. Inoltre, oltre il 15% ha un'età tra 21-25 anni e con la stessa percentuale sono presenti persone con un'età fra i 36 e i 40 anni. Meno numerosa è la presenza di persone con oltre 40 anni (12.1%). Si conferma anche la presenza di 17 persone con meno di 20 anni (2.2%). La persona più giovane ha 17 anni, mentre la più anziana ha 66 anni. L'età media infine è pari a 32.7 anni.

Regione di provenienza: le persone ospiti della Comunità provengono in modo abbastanza uniforme da tutta l'Italia. L'Emilia Romagna registra la percentuale maggiore (15.9%) e fra le più numerose sono presenti le regioni limitrofe, in particolare il Veneto (12.2%). Le regioni meno rappresentate sono la Basilicata, l'Umbria e la Sardegna con valori attorno all'1%. Mentre il 16.5% è distribuito fra le restanti regioni. Da notare infine come oltre l'8% sia composto da persone di origine non italiana.

Tempo di permanenza: il campione è stato suddiviso in sei gruppi per una più efficace esposizione dei dati. Si può notare come circa un quarto del campione sia ospite della comunità da meno di un anno. Mentre il 60% si trova a San Patrignano da un periodo di tempo compreso fra 1 e 6 anni. Infine, quasi il 15% è nella comunità da oltre 6 anni.

Ruoli: il campione è stato suddiviso in tre ruoli: “nuovi ospiti”, “tutor e responsabili di stanza” e “operatori”. I “nuovi ospiti” sono persone ai primi mesi dell’esperienza in comunità. La categoria “tutor e responsabili di stanza” comprende invece quelle persone inserite nel programma che hanno una qualche responsabilità verso altri ragazzi della comunità, anche se non al pari degli operatori, presenti in comunità da molti anni e prevalentemente responsabili di settore. Quasi la metà del campione è rappresentata da “tutor e responsabili di stanza ” (48%); mentre il 35.1% è composto da “nuovi ospiti”; la parte minore del campione infine è rappresentata da operatori (16.9%).

Settori: la suddivisione dei settori è frutto di un’aggregazione di più gruppi di lavoro simili. Il settore più rappresentato è quello dei laboratori artigianali e tecnologici, pari al 38.2% del campione totale. Rivelanti sono anche i servizi dedicati all’area agro-zootecnica e i servizi di manutenzione e impianti (19.6% e 17.5%). Allo stesso modo i servizi per la casa hanno una dimensione rilevante all’interno del campione, pari al 14.3%. Una parte minore del campione è invece rappresentato da persone che svolgono attività in uffici (segreteria, amministrazione, ...), nel centro sanitario e in quello dedicato ai minori e allo studio.

Esperienze in altre comunità: Quasi metà dei membri di San Patrignano (43.9%) non sono alla loro prima esperienza di comunità, ma sono già stati in altri centri. Ne deriva che queste persone hanno già sperimentato e abbandonato un gruppo con le stesse finalità di San Patrignano e in essa vi sono giunti con immagini e stereotipi, che possono assolvere una funzione importante nel confronto con altri gruppi. Il 56.1% invece del campione è alla sua prima esperienza in una comunità.

4.2. *Misure*

Il questionario somministrato al campione era composto da 173 item. In questo studio vengono prese in considerazione le misure della percezione di equità, del commitment affettivo e dell'intenzione di lasciare la comunità.

Percezione di equità. Per misurare questo costrutto si è utilizzato una scala a dieci item nella quale si chiedeva ai membri di San Patrignano di valutare nell'intervallo da 1 a 7 quanto ritenessero vere le domande. A titolo esemplificativo, ne sono riportate alcune: “quanto sono giuste le procedure usate da San Patrignano per determinare i riconoscimenti?”, “quanto è giusta San Patrignano nei tuoi confronti considerando i comportamenti e l'impegno profuso correttamente?” oppure “quanto sono giuste le procedure usate da San Patrignano per mantenere o migliorare le condizioni di vita nella comunità?”. L'analisi fattoriale ha evidenziato l'esistenza di due fattori, riconducibili alla dimensione distributiva e procedurale dell'equità, precedentemente discusse. Anche i coefficienti α (Crombach, 1951) calcolati sulle due dimensioni risultano ampiamente soddisfacenti, pari a .90 e .89 rispettivamente per l'equità distributiva e quella procedurale, evidenziando una forte consistenza interna della misura.

Commitment affettivo. Meyer e Allen (1997) hanno definito il commitment come “uno stato psicologico che caratterizza la relazione tra l'individuo e l'organizzazione e ha implicazioni per la continuazione della decisione di rimanere nell'organizzazione” (p. 11). In letteratura (Allen e Meyer, 1996; Mowday, Porter e Steers, 1979) sono considerate tre dimensioni del commitment –affettivo, strumentale e normativo– e nel presente studio si considera unicamente quella di tipo affettivo, inteso come “il coinvolgimento, l'identificazione e l'attaccamento emozionale all'organizzazione,” (Meyer e Allen, 1991, p. 67). La scala utilizzata è quella proposta da Allen e Mayer

(1996), adattata al contesto in cui si è svolta la ricerca. La varianza spiegata è pari a .72, mentre il coefficiente α ha evidenziato un valore di .76, confermando anche in questo caso l'elevata consistenza interna della misura.

Intenzione a lasciare la comunità. Questo costrutto è stato misurato con una scala a tre item, nella quale si chiedeva al campione di esprimere la propria valutazione –in un intervallo da 1 a 7- alle seguenti domande: “Pensi spesso di lasciare San Patrignano?”, “Quanto è probabile che tu cerchi attivamente di lasciare San Patrignano nel corso del prossimo anno” e infine “Se si presentasse una buona opportunità per andare in un'altra comunità proveresti a candidarti?”, confluite successivamente in un unico fattore. La consistenza interna si è dimostrata soddisfacente (considerando anche il ridotto numero di item), evidenziando un coefficiente α pari a .67 e una varianza spiegata di .59.

5. RISULTATI

Al fine di testare la relazione fra le due dimensioni della percezione di equità sul commitment affettivo e sull'intenzione a rimanere a San Patrignano sono state analizzate la matrice delle correlazioni fra i vari costrutti e alcune regressioni lineari multiple. Di seguito, in tabella 1, si presenta la matrice delle correlazioni, arricchita dai valori medi e dalla deviazione standard delle variabili indagate.

Tabella 1. Medie, Deviazioni Standard e Correlazioni fra le due dimensioni dell'equità, il commitment affettivo e l'intenzione di lasciare San Patignano

Variabile	Media	min-max	Std. Dev.	1	2	3
1. Equità distributiva	5.80	1 - 7	1.02			
2. Equità procedurale	5.69	1 - 7	.97	.77**		
3. <i>Commitment</i> affettivo	3.93	1 - 5	.76	.55**	.53**	
4. Intenzione di lasciare San Patignano	2.58	1 - 5	1.41	-.45**	-.48**	-.55**

N=750

** p < .001

Dall'analisi dei valori medi si evince anzitutto come fra i partecipanti l'organizzazione vi sia un'elevata percezione di equità distributiva (5.80) e procedurale (5.69), con deviazione standard molto simile in entrambe dimensioni, vicina al valore 1. Da considerare anche come i valori medi del commitment affettivo si collochino abbondantemente sopra il punto medio della scala, mentre l'intenzione di lasciare la comunità sia sostanzialmente minore, sebbene quest'ultima evidenzi una deviazione standard più alta e pari a 1.41.

Inoltre, sia l'equità distributiva che quella procedurale sono correlati positivamente al commitment affettivo, con valori pari a .55 e .53 ($p < .001$), e negativamente all'intenzione di lasciare la Comunità di San Patignano, rispettivamente -.45 e -.48 ($p < .001$). Questi risultati suggeriscono che vi sia una relazione fra la percezione di equità sperimentata dagli individui a San Patignano e la conseguente partecipazione

alla Comunità e l'intenzione a rimanervi, pur confermando comunque la necessità di ulteriori approfondimenti.

Di seguito, in tabella 2, pertanto si presentano due tipi di regressioni: nella prima si verificano le due dimensioni dell'equità sul commitment affettivo, mentre nella seconda si considerano i medesimi predittori sull'intenzione a lasciare la Comunità.

Tabella 2. Predizione delle due dimensioni della percezione di equità sul commitment affettivo e sull'intenzione di lasciare San Patrignano

	Commitment affettivo			Intenzione di lasciare San Patrignano		
	B	Std. Err.	$\hat{\alpha}$	B	Std. Err.	$\hat{\alpha}$
Equità distributiva	.27	.035	.35**	-.44	.071	-.31**
Equità procedurale	.19	.037	.26**	-.35	.068	-.25**
F = 179.85			F = 139.90			
Adj. R ² = .32			Adj. R ² = .27			

N=750

** p < .001

Come dimostrato dai valori F , entrambe le regressioni risultano ampiamente significative; nell'insieme dunque la percezione di equità distributiva e procedurale predicono sia il commitment affettivo che l'intenzione a rimanere nella Comunità di San Patrignano. La varianza spiegata, assume in questa applicazione un valore decisamente elevato, risultando pari a .32 nel primo caso e .27 nel secondo; si tratta di un risultato forte che dimostra la piena attinenza dei processi ipotizzati. In tabella, inoltre, vengono presentati anche i coefficienti non standardizzati (B), l'errore standard e i coefficienti

standardizzati ($\hat{\alpha}$); l'osservazione di questi ultimi arricchisce la comprensione dei risultati e permette di distinguere gli effetti delle due variabili predittrici. Si osserva innanzitutto che entrambi i costrutti sono ampiamente significativi sia regredendoli sul commitment affettivo che sull'intenzione a restare; inoltre, la percezione di equità distributiva evidenzia una magnitudine superiore a quella procedurale sia nella prima regressione (valore beta pari a .35, rispetti a .26), che sulla seconda (rispettivamente -.31 e -.25).

Si considera infine una terza regressione volta a considerare l'effetto additivo di una variabile demografica -periodo di permanenza nella Comunità- sulla partecipazione all'organizzazione. Infatti, come è già stato accennato precedentemente, San Patrignano si distingue da altri contesti per una scarsa formalizzazione e per una trasmissione delle regole attraverso processi di socializzazione dai membri più anziani verso i nuovi entranti.

Tabella 3. Predizione delle due dimensioni della percezione di equità e del periodo di permanenza a San Patrignano sul commitment affettivo

	Commitment affettivo		
	B	Std. Err.	$\hat{\alpha}$
Equità distributiva	.27	.034	.35**
Equità procedurale	.11	.033	.15**
Mesi di permanenza a San Patrignano	.16	.014	.34**
F = 180.85			
Adj. R ² = .43			

N=750

** p < .001

I risultati della regressione evidenziano che la significatività della F si stabilizzi su valori alti e pari a 180.85. Di maggior interesse è il fatto che la varianza spiegata sia sensibilmente maggiore, evidenziando un valore di R^2 pari a .43. È questo un risultato forte che assume ancora più importanza osservando il peso della variabile “mesi di permanenza a San Patrignano”, con un valore $\hat{\alpha}$ pari a .34, rispetto alle dimensioni distributiva e procedurale dell’equità che evidenziano valori beta pari a .35 e .15.

6. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

I risultati emersi dalle analisi offrono interessanti spunti per comprendere la partecipazione organizzativa nella Comunità di San Patrignano. Entrambe le ipotesi ipotizzate sono supportate, rivelando l’ampia influenza della percezione di equità nel predire l’intenzione a restare e l’attaccamento affettivo alla comunità. Nel complesso si crede di poter affermare che la teoria dell’equilibrio organizzativo ha trovato una conferma delle sue ipotesi in questo contesto: i risultati ottenuti dunque si vanno a sommare alle evidenze accumulate in ambiti organizzativi molto differenti (Tsui, Pearce, Porter *et alii*, 1997; Mitchell, Holton, Lee *et alii*, 2001), fornendo un contributo importante alla generalizzazione delle ipotesi e degli assunti teorici. Probabilmente la caratteristica distintiva della teoria dell’equilibrio risiede nella sua capacità di andare al fulcro della relazione che lega l’individuo all’organizzazione.

Anche in assenza di incentivi di tipo economico e in mancanza di una negoziazione puntuale sui contributi da offrire e gli incentivi da attendere, gli individui sono sensibili al tema dell’equità, in quanto la membership è sostenuta prevalentemente da relazioni tra le persone appartenenti all’organizzazione. Questa osservazione è confermata anche

dal fatto che in questo contesto il periodo di permanenza e di socializzazione ha rilevanti implicazioni sulla partecipazione organizzativa.

A conclusione di questo percorso di ricerca, sembra opportuno suggerire alcune domande per la ricerca futura, che finora non hanno trovato risposte esaustive e che da questo studio emergono con forza. Innanzitutto, qual è l'effetto dei processi di socializzazione sulla percezione di equità degli individui? In quale modo la trasmissione della cultura organizzativa influenza la partecipazione?

Malgrado molti dirigenti d'impresa e di altre organizzazioni siano interessati all'intenzione dei membri di restare nell'organizzazione, può essere considerata questa una misura di performance? In altre parole, perché è desiderabile che le persone restino nell'organizzazione e soprattutto in quali contesti questo non è auspicabile?

Infine, questo contributo non è esente da limiti, che ne riducono il potenziale esplicativo. Anzitutto, come già sottolineato in precedenza, si è adottato una versione semplificata della teoria dell'equilibrio organizzativo, trascurando altri costrutti che sicuramente avrebbero potuto contribuire a spiegare le variabili dipendenti analizzate. Inoltre, le analisi non rivelano la possibilità che la percezione di equità o il commitment affettivo esercitino un effetto indiretto sull'intenzione a restare, per lo studio della quale sono più adatti altri strumenti statistici, come ad esempio i modelli di equazioni strutturali (Bagozzi, 1994; Bagozzi e Baumgartner 1994). Anche l'adozione di misure dei costrutti verificate con maggior successo in letteratura (Tsui, Pearce, Porte *et alii*, 1997) avrebbe contribuito a rendere maggiormente generalizzabili i risultati dello studio.

7. BIBLIOGRAFIA

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

Allen N.J., Meyer J.P., 1996, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", in *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Bagozzi R.P., 1994, "Structural equation models in marketing research: basic principles", in *Principles of marketing research*, a cura di R.P. Bagozzi, Cambridge, Blackwell Publishers, pp. 317-385.

Bagozzi R.P., Baumgartner H. 1994, "The evaluation of structural equation models and hypothesis testing", in *Principles of marketing research*, a cura di R.P. Bagozzi, Cambridge, Blackwell Publishers, pp. 386-423.

Barnard C.J., 1938, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Blau P., 1964, *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

Bloom M., 2002, "The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover" in *Academy of Management Journal*, 45, 33-42.

Brown R., 2000, *Group processes. Dynamics within and between groups*, Blackwell Publishers, Oxford.

Bundt J., 2000, "Strategic stewards: managing accountability, building trust", in *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 757-777.

Campbell J.P., Pritchard R.A., 1976, "Motivation theory in industrial and organizational psychology", in Dunnette M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 63-130, Rand McNally, Chicago.

- Cremer D., 2002, "Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: a matter of transforming motives?", in *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 997-1016.
- Cronbach, L.J., 1951, "Coefficient alpha in the internal structure of tests", in *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Deci E.L. Ryan, R.M., 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York.
- Deutsch M., 1985, *Distributive justice*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Eisenberger R., 2002, "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention", in *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Fishbein M., Ajzen I., 1975, *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gordon J., 2002, "Employee retention: approaches for achieving performance objectives", in *Journal of American Academy of Business*, 1, 201-206.
- Greenberg, J., 1987, "A taxonomy of organizational justice theories", in *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg J., 1982, "Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations", in Greenberg J., Cohen R.L. (Ed.), *Equity and justice in social behaviour*, 389-435, Academic Press, New York.
- Gouldner A.W., 1960, "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Harrington D., Milers, H., Watkins, A., Williamson, A., Grady, D., 1996, "Putting people values at work", *The McKinsey Quarterly*, 3.
- Heller F., 1998, *Organizational participation*, Oxford University Press, Oxford.

- Homans G.C., 1961, *Social behavior: its elementary forms*, Harcourt, Brace, and World, New York.
- Kanter R.M., 1983, *The change masters*, Simon & Schuster, New York.
- Katz N., 2001, "Sports teams as a model for workplace teams", in *Academy of Management Executive*, 15, 56-70.
- Lerner M.J., 1977, "The justice motive: some hypotheses as to its origins and forms", in *Journal of personality*, 45, 1-52.
- Lerner M.J., Whitehead L.A., 1980, "Procedural justice viewed in the context of justice motive theory", in Mikula G. (Ed.), *Justice in social interaction*, 219-256, Springer-Verlag, New York.
- Leventhal G.S., 1980, "What should be done with equity theory", in Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (Ed.), *Social Exchange: advances in theory and research*, 27-55, Plenum, New York.
- Leventhal G.S., 1976, "Fairness in social relationship", in Thibaut J.W., Spence J.T., Carson R.C. (Ed.), *Contemporary topics in social psychology*, 211-239, General Learning Press, Morristown, NJ.
- Mahoney T.A., Watson M.R., 1993, "Evolving modes of workplace governance: an evaluation", in Kaufman B.E., Kleiner M.M.(Ed.), *Employee representation: alternatives and future directions*, 135-168, Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, Madison, WI.
- March J.G., Simon H.A., 1958, *Organizations*, John Wiley and Sons, New York (trad. it.: *Teoria dell'organizzazione*, 1966, Etas Libri, Milano).
- Meyer, J.P., Allen, N.J., 1997, *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Erez M., 2001, "Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover", in *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.

Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., 1979, *Employee-organizational linkages*, New York, Academic Press.

O'Really C.A., Chatman J.A., 1994, "Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success"; in *Administrative Science Quarterly*, 39. 603-628.

Robin S.L., Rousseau D.M., 1994, "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", in *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.

Ryska T.A., 1999, "Developing team cohesion: a comparison of cognitive-behavioral strategies of U.S. and Australian sport coaches", in *The Journal of Psychology*, 133, 523-540.

Shapira Z., 1997, *Organizational decision making*, Cambridge University Press, New York.

Shapira Z., 1995, *Risk taking: a managerial prospective*, Russell Sage Foundation, New York.

Simon H.A., 1947, *Administrative behavior*, Macmillan, New York.

Simon H.A., Smithburg D.W., Thompson V.A., 1950, *Public administration*. Alfred A. Knopf, New York.

Thibaut J., Walker L., 1975, *Procedural justice: a psychological analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Tyler T.R., Caine A., 1981, "The role of distributional and procedural fairness in the endorsement of formal leaders", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 642-655.

Tyler T.R., Folger R., 1980, "Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters", in *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 281-292.

Thompson J.D., 1967, *Organizations in action*, McGraw Hill, New York.

Tsui A., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M., 1997, "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment pay off?", in *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

Walster E., Bersheid E., Walster G.W., 1973, "New directions in equity research", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.