

Coordinamento Pedagogico Provinciale (RA) IL  
COORDINATORE PEDAGOGICO

La manutenzione delle relazioni interne al gruppo come variabile  
strategica per la qualità dei servizi educativi: **3° incontro**

## **Ricognizione di alcuni principi motivazionali: TEORIA EQUITA'**

MATERIALE PREDISPOSTO DA DOTT.SSA CLAUDIA  
RIGHETTI

# Definizione TEORIA EQUITA'

- la **teoria dell'equità** è un modello della motivazione secondo cui le persone negli scambi sociali o nelle relazioni del tipo dare-avere cercano ***l'imparzialità e la giustizia***. Questa teoria si basa sul concetto di dissonanza cognitiva

# DISSONANZA COGNITIVA

- le persone sono motivate a **mantenere** una certa **coerenza** tra **le convinzioni cognitive e il loro comportamento**. La percezione di incongruenze dà origine a dissonanza cognitiva (o fastidio psicologico) che, a sua volta, dà la spinta ad attuare un intervento correttivo

# EFFETTI DELL' INGIUSTIZIA

- Quando si è vittime di scambi sociali ingiusti, la risultante dissonanza cognitiva ci spinge a correggere la situazione.
- L'azione corretta può variare da un lieve cambiamento nell'atteggiamento o nel comportamento della persona fino ad arrivare al furto o addirittura nei casi estremi al tentativo di ferire qualcuno.
- I ricercatori hanno dimostrato, infatti, che le persone tentano di "fare giustizia" utilizzando vendette DIRETTE (ad esempio furto o sabotaggio) o INDIRETTE (ad esempio rallentando intenzionalmente il ritmo di lavoro, o non parlando con un collega)

# LA RELAZIONE DI SCAMBIO tra INDIVIDUO E ORGANIZZAZIONE

- Adams indica due componenti primarie della relazione collaboratore-datore di lavoro: *gli input e gli output*.
- Gli input del collaboratore, per i quali si aspetta un'equa ricompensa sono la formazione, l'esperienza, le abilità e lo sforzo.
- Per quanto concerne gli output, invece, è l'organizzazione a fornirli sotto forma di stipendi, benefit e riconoscimenti, che variano notevolmente in base all'organizzazione e al ruolo ricoperto dal lavoratore

# LE COMPONENTI PRIMARIE

## INPUT

- Tempo
- Studi/formazione Esperienza
- Prestazioni passate
- Capacità e abilità
- Creatività
- Anzianità
- Lealtà verso l'organizzazione
- Età
- Caratteristiche personali
- Sforzo profuso
- Presenza

## OUTPUT

- Stipendio/bonus
- Fringe benefit
- Compiti sfidanti
- Giorni liberi pagati
- Sicurezza del lavoro
- Avanzamenti di carriera/ promozioni
- Status symbol
- Ambiente di lavoro piacevole/ sicuro
- Opportunità di crescita personale/sviluppo
- Sostegno dei supervisori
- Riconoscimento
- Partecipazione in decisioni importanti

# EQUITA', INIQUITA' POSITIVA E NEGATIVA

- Sul lavoro, le sensazioni di iniquità riguardano la **misura in cui una persona ritiene di ricevere un trattamento adeguato che compensa gli input forniti**. Le persone fanno questo tipo di valutazioni confrontando l'equità percepita del loro scambio lavorativo con quella attribuita ad altri individui che per loro costituiscono un riferimento.
- (N.B. Le persone tendono a confrontarsi con individui a cui sono legati personalmente (come gli amici) o con cui hanno qualcosa in comune (come coloro che fanno lo stesso lavoro o sono dello stesso sesso o hanno lo stesso titolo di studio)

- Presupponiamo 2 persone che abbiano background equivalenti (istruzione, anzianità, e così via) e che svolgano compiti identici. L'unica differenza tra loro è lo stipendio



# EQUITA'

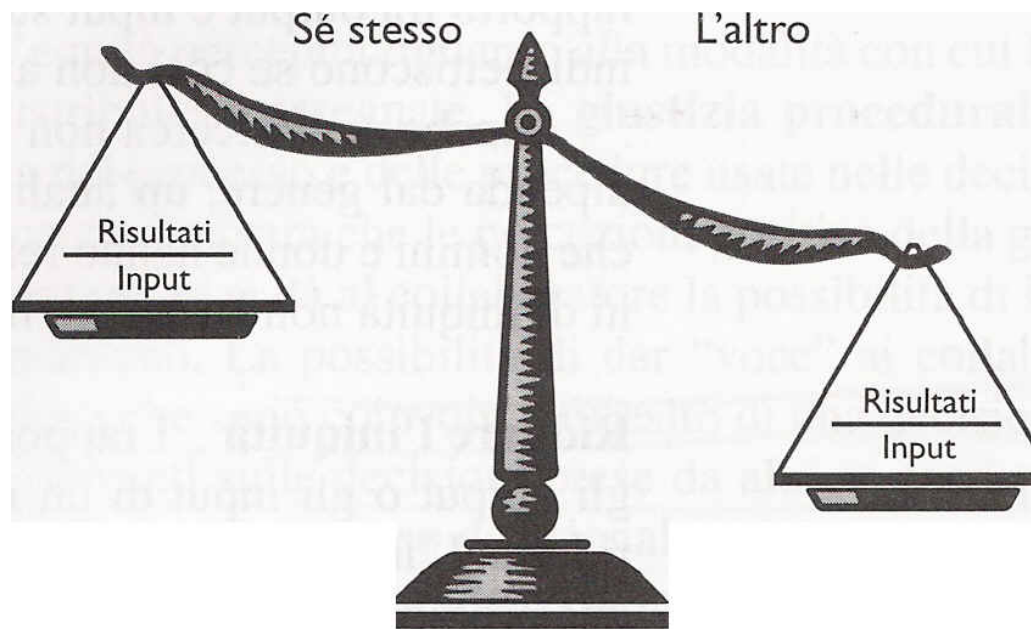
- L'equità sussiste quando il rapporto tra gli output percepiti e gli input dell'individuo è pari al rapporto tra gli output e gli input di un collega rilevante.
- Dato che l'equità si basa sul confronto tra il rapporto tra output e input, l'iniquità non sarà necessariamente percepita solo perché qualcuno riceve ricompense superiori. Se i risultati migliori sono riferibili a input maggiori, può comunque esistere un senso di equità

# INIQUITA'

- Se il termine di paragone (IL COLLEGA) riceve output migliori a parità di input, allora verrà percepita una **iniquità** negativa D'altra parte, una persona proverà una **iniquità** positiva se il rapporto tra output e input nel proprio caso è superiore rispetto a quello di un collega rilevante

# INIQUITA' NEGATIVA

- INIQUITA' NEGATIVA



materiale elaborato da Claudia Righetti  
- riservato alla circolazione interna

# Dinamiche dell'iniquità percepita

- **Soglie di equità e iniquità**
- Avete mai notato che alcune persone reagiscono di fronte alla minima iniquità mostrando subito di essere molto contrariate mentre altre non se ne preoccupano minimamente?
- Le ricerche hanno dimostrato che le persone reagiscono diversamente a un identico livello di iniquità in base a una caratteristica individuale, detta SENSIBILITA' ALL' EQUITA'.

# La sensibilità all'equità

- Riflette le "preferenze dell' individuo, tolleranza e reazione, nei confronti dei livelli di equità associati a una data situazione"
- La sensibilità all' equità varia in un continuum che va dalle persone benevole a quelle sensibili, fino a coloro che percepiscono un diritto.

# I BENEVOLI

- I *benevoli* sono persone con **un'alta tolleranza per l'iniquità negativa**. Sono altruisti nel senso che preferiscono che il rapporto tra output e input sia minore rispetto a quello degli altri con cui si confrontano.

# I SENSIBILI

- I *sensibili* all'equità, invece, vengono descritti come individui che aderiscono a rigide norme di reciprocità e sono prontamente motivati a risolvere le iniquità sia positive sia negative.

# AVENTI DIRITTO

- Gli *aventi diritto*, infine, non hanno nessuna tolleranza nei confronti dell'iniquità negativa. Anzi, si aspettano di avere un rapporto tra output e input superiore rispetto alle persone con cui si confrontano, e si indispettiscono se così non avviene



# Ridurre l'iniquità

- L'equità può essere ristabilita agendo sugli individui in senso **comportamentale o cognitivo**.
- Una strategia cognitiva implica, ad esempio, la distorsione psicologica delle percezioni di una persona nei confronti del rapporto proprio e degli altri tra output e input (ad esempio, realizzando che la persona di confronto ha più esperienza o lavora di più).
- L'iniquità negativa può essere eliminata chiedendo un aumento o una promozione (ossia, aumentando gli output) o riducendo gli input (quindi lavorando meno ore o mettendoci meno impegno).

# Otto metodi per ridurre l'iniquità

## METODI

1. Aumentare i propri input.
2. Diminuire i propri input.
3. Tentare di incrementare i propri risultati.
4. Diminuire i propri risultati
5. Abbandonare il campo.
6. Distorcere a livello psicologico i propri input e risultati.
7. Distorcere a livello psicologico gli input e i risultati della persona con cui si confronta.
8. Confrontarsi con una persona diversa.

## ESEMPI

- Lavorare di più, frequentare una scuola o uno specifico corso di formazione.
- Lavorare di meno, prendersi pause più lunghe.
- Chiedere un aumento, un nuovo ruolo, chiedere un intervento dall'esterno.
- Chiedere di essere pagato meno.
- Praticare assenteismo e turnover.
- Auto convincersi che determinati input non sono importanti, che l'altra persona svolge un lavoro monotono e noioso.
- Arrivare alla conclusione che l'altra persona ha più esperienza, lavora di più, ha un ruolo più importante.
- Confrontarsi con una persona diversa, o con il proprio precedente lavoro.

# Espandere il concetto di equità: giustizia organizzativa

- **GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA:** riflette la misura in cui le persone percepiscono di essere trattate equamente sul lavoro
- Tre diverse componenti della giustizia organizzativa: **distributiva, procedurale e interazionale.**

# GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA E PROCEDURALE

- **La giustizia distributiva** riflette l'equità percepita riguardo alla modalità con cui le risorse e le ricompense vengono distribuite o assegnate.
- **La giustizia procedurale** viene definita come l'equità percepita del processo e delle procedure usate nelle decisioni di allocazione delle risorse.

# GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA E PROCEDURALE

- La ricerca dimostra che le **percezioni positive della giustizia distributiva e procedurale** aumentano se si dà al collaboratore la **possibilità di intervenire nelle decisioni che lo riguardano**. La possibilità di dar "voce" ai collaboratori rappresenta la misura in cui coloro che sono coinvolti dall'esito di una decisione possono disporre di informazioni rilevanti sulle decisioni prese da altri, e corrisponde a chiedere ai collaboratori di contribuire al processo decisionale

# GIUSTIZIA INTERAZIONALE

- **La giustizia interazionale**, riguarda la **qualità del trattamento interpersonale che le persone ricevono quando vengono applicate le procedure**. Questa forma di giustizia non si riferisce ai risultati o alle procedure associate al processo decisionale: essa si concentra invece sulla percezione che le persone hanno di essere trattate equamente o meno nell'applicazione delle decisioni.
- **Un trattamento interpersonale per essere considerato equo richiede che il manager comunichi in modo limpido e sincero e tratti le persone con cortesia e rispetto.**

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 1) la teoria fornisce ai manager un'ulteriore spiegazione **dell'influenza delle convinzioni e degli atteggiamenti sulla prestazione lavorativa**. In base a questo, per poter gestire il comportamento lavorativo è necessario comprendere adeguatamente i sottostanti processi cognitivi. In effetti, siamo fortemente motivati a correggere la situazione se le nostre idee di equità e giustizia vengono intaccate

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 2) la ricerca enfatizza la necessità che il manager **faccia attenzione alle percezioni dei propri collaboratori su cosa sia giusto ed equo**. Non ha importanza quanto politiche, procedure e sistemi di ricompensa aziendale siano effettivamente obiettivi per il management: **ciò che conta è la *percezione* del singolo collaboratore** sull' equità di ciascuno di questi fattori.
- Le persone reagiscono negativamente se percepiscono ingiustizie organizzative e interpersonali. I manager dovrebbero quindi prendere qualsiasi decisione che riguardi assunzioni o promozioni in base al merito del dipendente e a informazioni pertinenti con il lavoro. Inoltre, dato che le impressioni sulla giustizia sono influenzate dalla misura in cui i manager motivano le decisioni che prendono, questi ultimi dovrebbero spiegare, per quanto possibile, le loro motivazioni.



# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 3) i manager possono beneficiare dal **coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali che riguardano importanti risultati lavorativi**. In generale, le percezioni dei collaboratori sulla giustizia procedurale sono migliori se essi hanno "voce" in capitolo nel processo decisionale. Ad esempio, i lavoratori hanno dimostrato maggiore soddisfazione nei confronti degli apprezzamenti per la loro prestazione e per i conseguenti risultati quando avevano potuto esprimersi nel corso del processo di valutazione.

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 4) I collaboratori dovrebbero avere la **possibilità di fare appello relativamente a decisioni che riguardano la loro situazione**. Tale opportunità incoraggia le percezioni di giustizia distributiva e procedurale. A loro volta, le percezioni su questi due tipi di giustizia promuovono la prestazione lavorativa, la soddisfazione, il commitment organizzativo e il comportamento di cittadinanza organizzativa, aiutando a ridurre comportamenti controproducenti per il lavoro, stress psicologici, fenomeni di assenteismo e turnover.

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 5) i collaboratori **accettano e sostengono più facilmente il cambiamento organizzativo se ritengono che avvenga modo equo e produca risultati imperniati sulla giustizia**

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 6) i manager possono **promuovere la cooperazione e il lavoro di gruppo adottando un comportamento imparziale nei confronti dei membri del proprio team**

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- **7) trattare i propri collaboratori in modo iniquo può causare litigi e costose procedure giudiziarie.** Un collaboratore cui sia stata negata la giustizia sul lavoro si rivolgerà più facilmente ai giudici

# Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell' equità

Otto importanti implicazioni pratiche:

- 8) Infine, i manager devono **prestare attenzione al clima organizzativo relativamente alla giustizia**. Si è riscontrato, ad esempio, che un clima di giustizia all'interno di un'organizzazione **influenza in modo significativo la soddisfazione lavorativa dei collaboratori**. I ricercatori credono inoltre che un clima equo possa influire in modo significativo sulla **qualità del servizio al cliente/utente**; a sua volta, questa caratteristica si riflette sulla percezione che i clienti hanno del "giusto servizio" e sulla loro conseguente lealtà e soddisfazione