

# Cambiamenti organizzativi e il ruolo delle differenze individuali nei processi decisionali: l'effetto lucifero

**Francesca Di VIRGILIO**

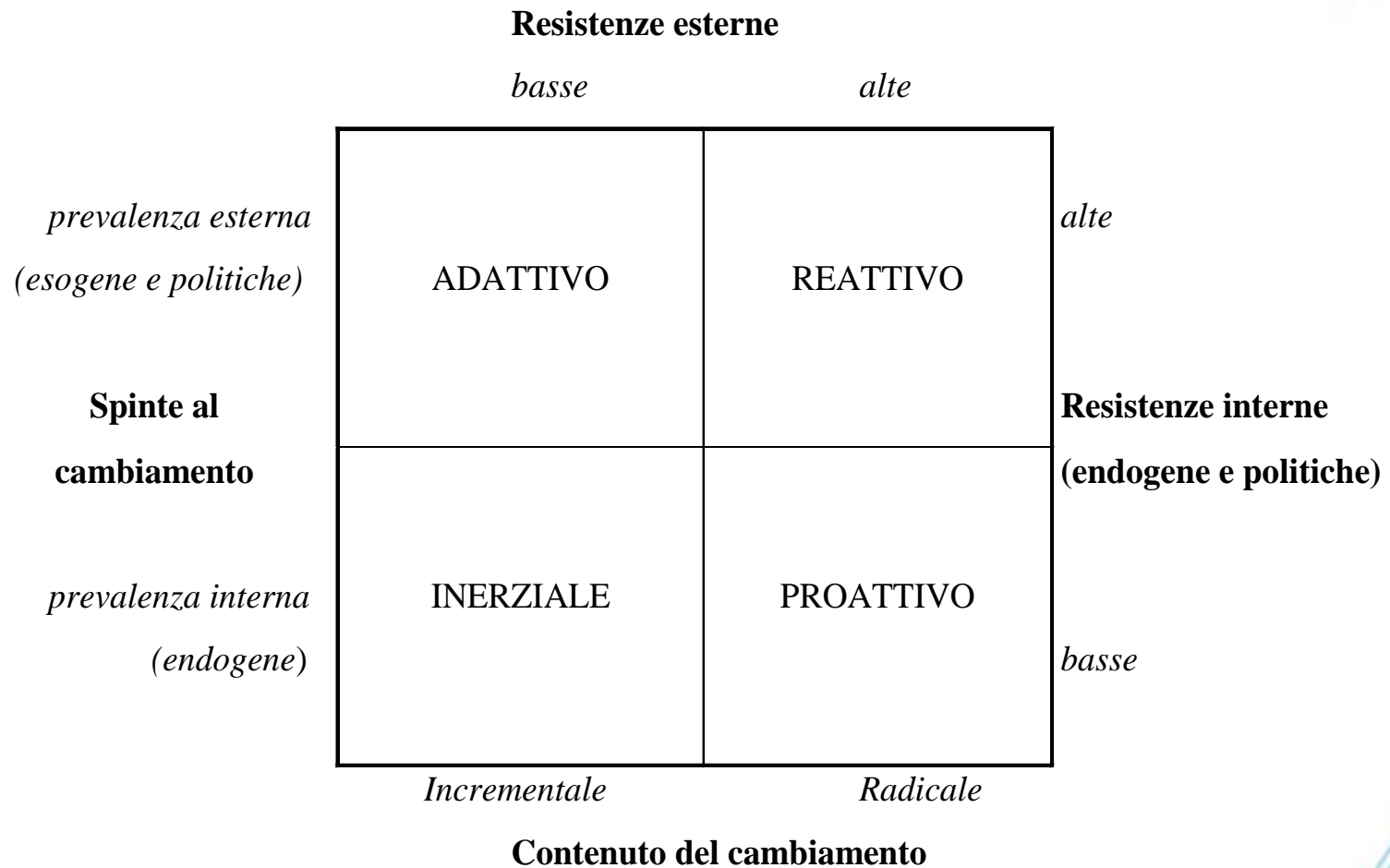
**Docente di Organizzazione Aziendale e Gestione  
delle Risorse Umane**

# Cambiamenti organizzativi e il ruolo delle differenze individuali nei processi decisionali: l'effetto lucifero

La comprensione della dinamica del cambiamento rappresenta una competenza chiave per chi intende apprendere le problematiche organizzative ed ha assunto crescente importanza nel corso di questi ultimi decenni. In particolare assume rilevanza il ruolo strategico delle risorse umane nella gestione dei processi decisionali aziendali. Il raggiungimento degli obiettivi e delle performance aziendali passa attraverso processi di cambiamento accompagnati da spinte e resistenze interne ed esterne. La scelta decisionale è spesso sostituita da eurismi positivi. La visione del cambiamento, inoltre, derivava dalla relativa stabilità e prevedibilità che caratterizzava i processi di trasformazione, spingendo *manager* e professionisti delle organizzazioni a trascurare **la natura complessa** dei fenomeni a livello individuale. Il rischio è della comparsa dell'effetto lucifero.

(Francesca Di Virgilio)

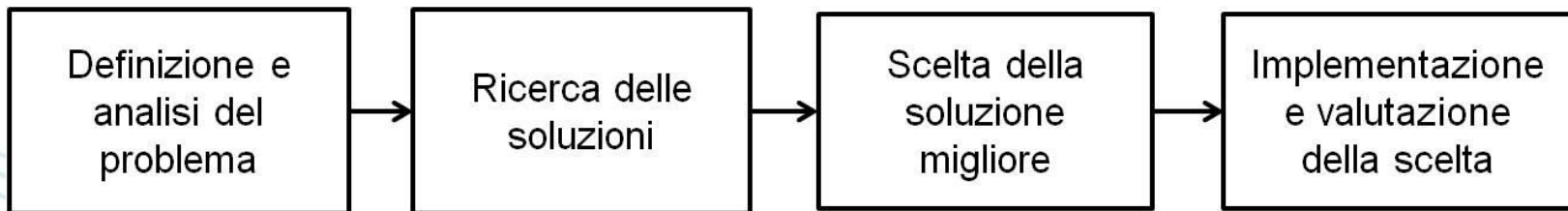
# Cambiamento organizzativo: spinte e resistenze



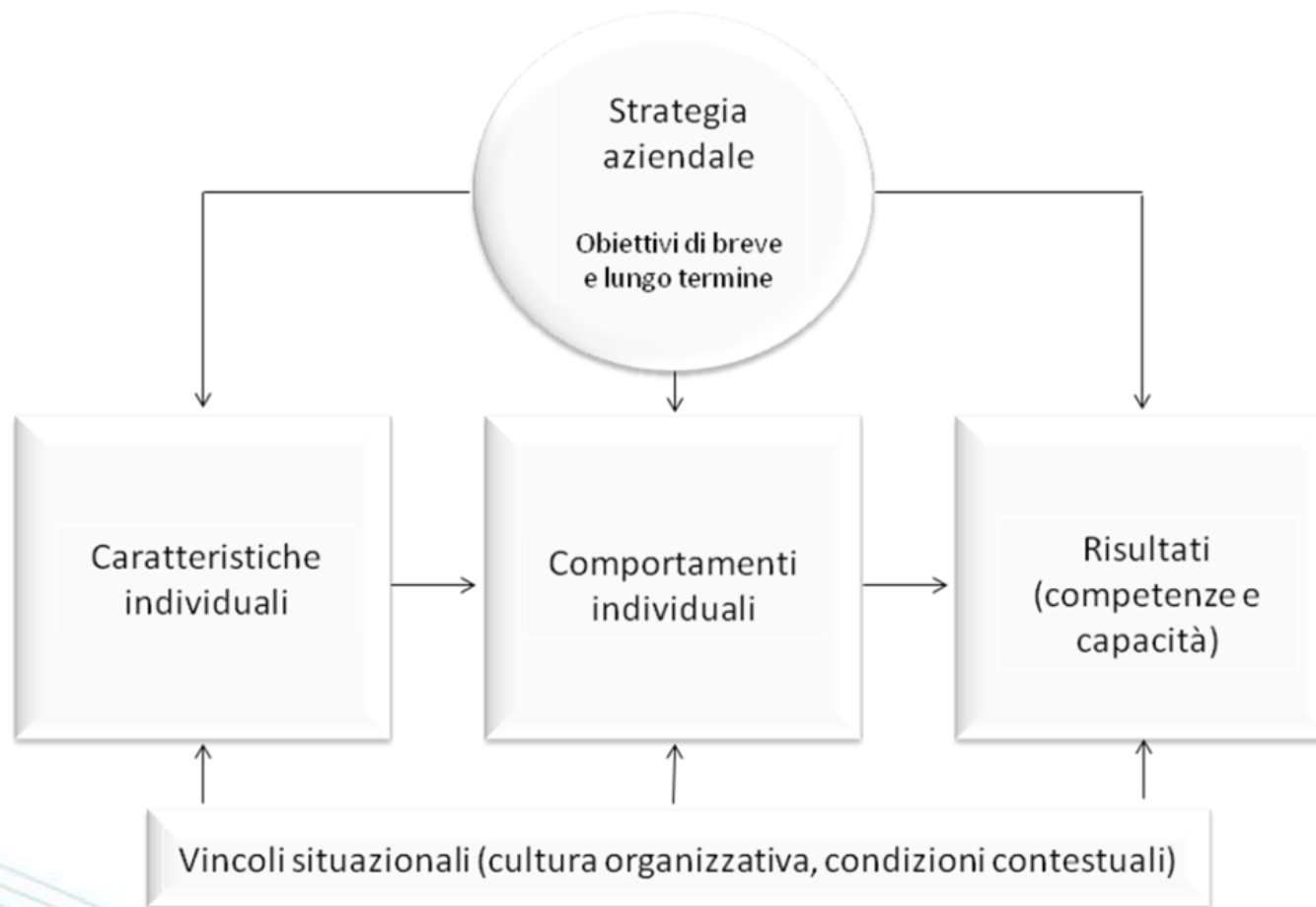


Agenzie ambientali  
**ASSOARPA**  
 Calabria Piemonte Umbria  
 Marche Lazio Toscana Sicilia  
 Puglia Lombardia Valle d'Aosta  
 Trentino Sardegna

# Processo decisionale



# Perché sono importanti le differenze individuali?





Perché sono importanti le differenze individuali?

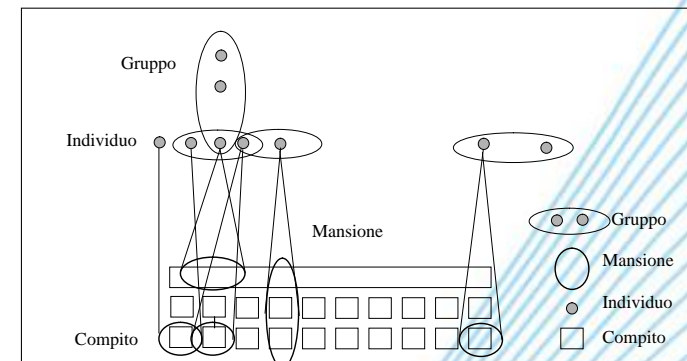
- **Skill**: capacità di svolgere un determinato compito fisico e mentale
- **Motivazioni**: l'insieme di forze che a livello individuale contribuiscono a determinare l'inizio, l'intensità, la persistenza e la direzione delle azioni organizzative.

**PERFORMANCE = F (M x C x D)**

**M = Motivazione**

**C = Capacità (caratteristiche individuali)**

**D = Processi Decisionali**



# Eurismi



## SCORCIATOIE DECISIONALI IN SITUAZIONI DI INCERTEZZA

**Eurisma** (εὐρίσκω, letteralmente «scopro» o «trovo»):

**regola o procedura mentale** (inconsapevole e spontanea) atta a risolvere problemi, dare giudizi, prendere decisioni eliminando gran parte dello sforzo cognitivo (scorciatoie decisionali) (Tversky & Kahneman, 1974)

# GLI EURISMI NEGATIVI

## L'effetto lucifero



*Philip Zimbardo, 1971 (Università di Stanford): indagare il comportamento di individui definiti esclusivamente dal proprio gruppo di appartenenza.*



**Il risultato dell'esperimento fu definito "effetto Lucifero" perché ha dimostrato come persone essenzialmente considerate normali, possano trasformarsi negativamente**



**L'autorità, se visto come fattore legittimante, può far emergere il lato peggiore nelle persone**



la de-individuazione: ogni volta che nella mente di un individuo l'appartenenza a un gruppo è predominante, la persona non agisce più come singolo con una propria consapevolezza di sé, capace di riflettere (almeno nel momento) sulle proprie azioni.

**Il gruppo di appartenenza dà la sensazione di anonimato e riduce il senso di responsabilità.**

Cambiamenti organizzativi e il ruolo delle differenze individuali nei processi decisionali: l'effetto lucifero –

Francesca Di Virgilio



## Esigenze di coordinamento PERFORMANTI



## COMPETENZE TRASVERSALI



## II CAPITALE UMANO che guida il successo di un'organizzazione



Cambiamenti organizzativi e il ruolo delle differenze individuali nei processi decisionali: l'effetto lucifero –

Francesca Di Virgilio



*#ThinkDifferent*



*Grazie*

**Francesca DI VIRGILIO**  
**Docente di Organizzazione aziendale**  
**e Gestione delle Risorse Umane**  
***fradivi@unimol.it***



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DEL MOLISE

Cambiamenti organizzativi e il ruolo delle differenze individuali nei processi decisionali: l'effetto lucifero –

Francesca Di Virgilio