UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

SYLLABUS DEL CORSO

Cambiamento Organizzativo

2425-2-F5701R009

Titolo

Cambiamento Organizzativo

Argomenti e articolazione del corso

Il cambiamento costituisce, da sempre, un elemento imprescindibile nella vita delle organizzazioni e delle persone che ne fanno parte. La capacità di rispondere in modo consapevole, efficace e tempestivo alle trasformazioni e alle opportunità che si presentano nell'ambiente competitivo e sociale, nazionale e internazionale, è tra gli elementi chiave alla base della capacità dell'organizzazione di costruire un vantaggio competitivo non aleatorio, ma anche di sopravvivere nel tempo.

Le vicende della contemporaneità rendono, se possibile, ancora più evidente la centralità del cambiamento organizzativo e delle competenze necessarie per il suo governo consapevole ed esperto. A maggior ragione per gli specialisti nella formazione e nella gestione delle risorse umane (il profilo formato dal Corso di Laurea), è imprescindibile sviluppare sia una solida conoscenza del cambiamento organizzativo, interpretato dalla duplice prospettiva dell'organizzazione e da quella delle persone, sia le competenze (tecnico-disciplinari ma anche "trasversali") utili a comprenderlo e a supportarlo con efficacia e soddisfazione. Nella contemporaneità, questo significa anche saper promuovere cambiamento organizzativo sostenibile, basato su una solida conciliazione tra benessere delle persone e fabbisogni competitivi dell'organizzazione, consapevoli però di trovarsi in una fase storica in cui i significati di lavoro, vita e organizzazione si stanno trasformando lungo direzioni ancora tutte da comprendere.

Il corso analizza i significati, le istanze, le logiche e le dinamiche coinvolte in un processo di cambiamento organizzativo con la finalità di porre gli studenti nelle condizioni di **a)** percepire, misurarsi e interagire consapevolmente con la complessità e la multidimensionalità che caratterizzano il cambiamento organizzativo, **b)** saper leggere le specificità dei diversi contesti organizzativi e, sulla base di tale conoscenza, stabilire significati e

direttrici del cambiamento necessario e **c)** di sviluppare le competenze per agire le funzioni sia leadership sia manageriali necessarie per idearlo, progettarlo e facilitare una sua realizzazione piena ed efficace.

Attraverso la disamina critica di teorie, modelli, metodologie, l'analisi e la discussione di alcuni casi di cambiamento organizzativo, un'articolata simulazione e alcune testimonianze offerte da esperti, durante il corso ci si soffermerà sulle numerose dimensioni (culturali, organizzative, individuali e di gruppo e tecnologiche) coinvolte in un processo di cambiamento organizzativo, sulle sfide di natura tecnica, nonché sulle interazioni complesse tra queste dimensioni. In particolare, il corso sviluppa i seguenti argomenti:

1. I modelli di cambiamento organizzativo;
2. Il riconoscimento del fabbisogno di cambiamento;
3. La diagnosi del cambiamento necessario;
4. Il potere, la dimensione politica del cambiamento e la gestione degli stakeholder;
5. Il ruolo della leadership nella gestione del cambiamento;
6. Il cambiamento e la strategie di comunicazione;
7. La motivazione al cambiamento tra cognizione, affetti e comportamenti;
8. L'impatto del cambiamento sulle persone;
9. Le resistenze al cambiamento;
10. Il consolidamento del cambiamento

analizzati lungo le seguenti direttrici che, quindi, costituiscono la trama portante dell'intero percorso:

- Il ruolo dell'ambiguità e dell'incertezza nel cambiamento organizzativo;
- Il cambiamento organizzativo tra pianificazione e governo delle dimensioni emergenti;
- La transizione digitale e lo sviluppo dell'AI dal punto di vista del cambiamento organizzativo;
- Indirizzi di riprogettazione organizzativa per la competizione nei Digital Business Ecosystems.

Obiettivi

Il corso ha l'obiettivo di approfondire le teorie, i modelli e le pratiche connesse al tema del cambiamento organizzativo, fornendo anche una serie di opportunità di applicazione delle conoscenze e dei modelli di analisi e di intervento appresi durante le lezioni teoriche.

Pertanto, alla fine del corso, gli studenti conosceranno:

- i diversi tipi, significati ed approcci di cambiamento organizzativo;
- gli eventi, le dinamiche e le problematiche che, tipicamente, si presentano nello sviluppo di un processo di cambiamento organizzativo;
- le forze, visibili e nascoste, che influenzano i comportamenti delle persone e dei gruppi nel corso di un'iniziativa di cambiamento organizzativo;
- le sensibilità e le capacità che è necessario mettere in campo da parte sia dei "change agent" (con particolare riferimento a manager, responsabili delle risorse umane, consulenti e formatori) sia dei "recipients" per un’efficace gestione del cambiamento organizzativo;
- i modelli teorici, gli strumenti e i metodi per la comprensione, l'analisi, la pianificazione e la gestione efficace del cambiamento organizzativo.

Inoltre, al termine del corso gli studenti saranno in grado di:

- riconoscere le diverse implicazioni associate a diversi tipi di cambiamenti (da quelli promossi da istanze interne a quelli indotti dall'esterno, da quelli imposti a quelli partecipati, da quelli di crisi a quelli anticipatori, etc);
- impostare e condurre iniziative di analisi e diagnosi organizzativa volte a raccogliere elementi utili a

comprendere le dinamiche organizzative in corso e quale cambiamento è necessario realizzare;
- riconoscere e valutare le sfide connesse ad ogni specifica iniziativa di cambiamento;
- definire iniziative utili a promuovere e sostenere la motivazione al cambiamento o lo sviluppo di atteggiamenti ad esso favorevoli;
- sviluppare una piano di cambiamento fondato su un'accurata analisi e diagnosi organizzativa;
- gestire in modo coerente ed integrato tanto gli aspetti tecnici quanto quelli sociali implicati in ogni iniziativa di cambiamento organizzativo.

Rispetto alle competenze chiave che caratterizzano il profilo degli esperti nella formazione e nella gestione delle Risorse Umane, l'insegnamento contribuisce in particolare allo sviluppo delle seguenti:

- le tecniche per la costruzione di positive relazioni formative e di supporto allo sviluppo del personale nelle organizzazioni;
- i modelli teorici, gli strumenti e i metodi di analisi organizzativa;
- i modelli teorici, gli strumenti e i metodi di gestione del cambiamento organizzativo;
- le competenze trasversali, indispensabili per poter operare in contesti dinamici, interfunzionali e sempre più spesso internazionali.

Metodologie utilizzate

Il corso è impostato prevalentemente su modalità di apprendimento di tipo esperienziale, arricchite e consolidate da sessioni di apprendimento teorico nonché da sessioni di apprendimento riflessivo, tutte svolte in presenza. Questa scelta è motivata dalla finalità del corso, volto a promuovere lo sviluppo di una solida e avanzata preparazione teorica, metodologica e applicativa necessaria per

- interpretare, analizzare e discutere con senso critico teorie, modelli e prospettive epistemologiche in relazione alle diverse dimensioni che caratterizzano il cambiamento organizzativo;
- ideare, progettare e governare programmi di cambiamento organizzativo, di qualsiasi grado di complessità, con consapevolezza, metodo e rigore professionali.

Questo implica promuovere e sostenere lo sviluppo e il consolidamento non soltanto delle conoscenze, ma anche delle competenze – sia disciplinari sia trasversali - connesse al ruolo professionale a riferimento del corso.

Pertanto, il corso si articola in:

10 lezioni (53% del corso) composte per il 70% da didattica erogativa e per il 30% da didattica interattiva.
La **componente erogativa** è finalizzata a condividere, in forma di lezione frontale a cura del docente, inquadramenti teorici e metodologici, stato dell'arte della ricerca scientifica, prassi manageriali applicate.
La **componente interattiva** è svolta in forma di discussione in plenaria (spesso supportata dal ricorso a instant poll, tecniche di brainwriting, generazione di cloudwords, metafore per immagini, etc attraverso tool digitali interattivi), con il docente in funzione di facilitatore. Può assolvere a tre funzioni:
a) quando è collocata all'inizio della lezione, ha la funzione di sottoporre, attraverso micro-incident, problematiche e contingenze rispetto alle quali l'aula è incentivata a formulare e discutere collettivamente ipotesi interpretative, possibili linee di azione, conseguenze attese;
b) quando è collocata nella parte centrale della lezione, ha la funzione sia di approfondire e discutere le tematiche teoriche e metodologiche presentate (con l'ausilio di video-talk di esperti e di articoli scientifici messi a disposizione nelle settimane precedenti la lezione),
c) quando è collocata al termine della lezione, ha la funzione di rielaborare riflessivamente l'esperienza svolta all'inizio della lezione, dialogando con l'inquadramento teorico e metodologico.

6 lezioni (32% del corso) composte per il 30% da didattica erogativa e per il 70% da didattica interattiva.
La **componente interattiva**, prevalente in queste lezioni, prevede lo svolgimento di role-play o l'analisi di

business case complessi prima in piccolo gruppo (4-6 componenti), poi in plenaria. L'esperienza è svolta con il supporto di alcuni strumenti digitali per il lavoro collaborativo (concept map condivise, shared Kanban framework, template SCAMPER, etc), che facilitano la produzione di un output d'analisi che viene generato dall'aula senza alcun intervento diretto da parte del docente. Lo stesso output viene poi perfezionato, sempre dall'aula, durante l'analisi in plenaria alla luce della discussione nella quale il docente svolge il ruolo di agente sfidante.
La componente interattiva di queste lezioni prevede inoltre testimonianze da parte di esperti aziendali sul tema del cambiamento organizzativo.
La **componente erogativa** assolve due funzioni:
a) all'inizio della lezione, ha la funzione di richiamare o introdurre elementi teorici e/o metodologici e linee guida utili per lo svolgimento dei role-play o per l'analisi dei business case;
b) alla fine della lezione, ha la funzione di richiamare le associazioni tra gli elementi teorici e metodologici e gli aspetti emersi dall'esperienza svolta nei role-play o dall'analisi dei business case.

3 lezioni (16% del corso) composte per il 100% da didattica interattiva.
Queste lezioni, collocate in una fase avanzata del corso, si basano interamente su attività supervisionate dal docente. Sono finalizzate a promuovere una relazione diretta, attiva e partecipata con le conoscenze e le competenze sia disciplinari (impostazione di una diagnosi organizzativa, analisi dei dati quantitativi e qualitativi, sintesi, pianificazione, monitoraggio, feedback, revisione dell'intervento, etc) sia trasversali (lavoro in team anche virtuale, gestione dei conflitti, negoziazione con attori plurimi, problem setting e analysis, comunicazione interpersonale e istituzionale). L'aula, suddivisa in team di lavoro (4-6 componenti) si misura con una simulazione di cambiamento organizzativo strutturata in due fasi e che prevede, al termine di ogni fase, un output. Ogni team riceve un feedback personalizzato al termine di ogni fase. Inoltre, l'intera esperienza, che complessivamente coinvolge le studentesse e gli studenti per circa due settimane, viene valorizzata in un percorso di analisi riflessiva svolto in plenaria con la facilitazione del docente.

Sul totale di 56 ore di didattica, la didattica erogativa (DE) è pari al 45% e quella interattiva (DI) è pari al 55%. Non vi sono attività didattiche di natura esclusivamente erogativa.

Materiali didattici (online, offline)

Programma e bibliografia

Sono possibili due alternative. Occorre sceglierne una soltanto:

ALTERNATIVA 1
Hayes, J., 2022 (Sixth Edition), The Theory and Practice of Change Management, Macmillan/Red Globe Press limitatamente alle parti 1, 2, 3, 4 e 5;
Ghiringhelli C., Nacamulli, R.C.D., Quaratino, L., 2025, Disordine organizzato. Sviluppare le organizzazioni attraverso il paradox mindset, Il Mulino, Bologna

ALTERNATIVA 2
Ghiringhelli C., Nacamulli, R.C.D., Quaratino, L., 2025, Disordine organizzato. Sviluppare le organizzazioni attraverso il paradox mindset, Il Mulino, Bologna
Weick, K.E. Sutcliffe K. M., 2010, Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo, Raffaello Cortina Editore;
Due articoli di approfondimento, da scegliere tra quelli elencati di seguito (*)

(*) ==Articoli di approfondimento accessibili da Prometeo==

- Bartram, T., Stanton, P., Bamber, G. J., Leggat, S. G., Ballardie, R., & Gough, R. (2020). Engaging Professionals in Sustainable Workplace Innovation: Medical Doctors and Institutional Work. British Journal

of Management, 31(1), 42–55.
- Burton, R. M., Mastrangelo, D. and Salvador, F, (2014), "Big Data and Organization Design", Journal of Organization Design (Special Issue), Vol. 3, No. 1
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. Human Resource Management, 50(4), 479–500.
- Chung, G. H., Choi, J. N., & Du, J. (2017). Tired of innovations? Learned helplessness and fatigue in the context of continuous streams of innovation implementation. Journal of Organizational Behavior, 38(7), 1130–1148.
- Clark, S.M., Gioia, D.A., Ketchen,Jr, D.J., Thomas, J.B., 2010, "Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger", Administrative Science Quarterly, 55: 397-438
- Fyke, J. P., & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. Human Relations, 66(12), 1619–1643.
- Hambrick, D.C. and Lovelace, J.B. (2018), "The Role of Executive Symbolism in Advancing New Strategic Themes in Organizations: A Social Influence Perspective", Academy of Management Review, Vol. 43 No. 1, pp. 110-131
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Antunes Marante, C. (2021), "A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change", J. Manage. Stud
- Hasle, P., & Vang, J. (2021). Designing Better Interventions: Insights from Research on Decent Work. Journal of Supply Chain Management, 57(2), 58–70.
- Isabella, L. A., (1990), "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 1
- Kraft, A., Sparr, J.L. and Peus, C. (2018), "Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees", Journal of Business and Psychology, Vol. 33 No. 1, pp. 71-87
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52–58
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR Decade Award: Navigating Paradox Is Paradoxical. Academy of Management Review, 47(4), 528–548
- Luscher, L.S. and Lewis, M.W. (2008), "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox", Academy of Management Journal, Vol. 51 No. 2, pp. 221-240
- Michel, A. (2014). The Mutual Constitution of Persons and Organizations: An Ontological Perspective on Organizational Change. Organization Science, 25(4)
- Oreg, S. et al., 2018, "An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events", Academy of Management Review, 43(1), pp. 65–86;
- Ramirez, M. F., & Islam, G. (2022). "Important for you to be there": Employee activism and the dialectics of researcher–practitioner collaborations. Human Resource Management Journal, 1748-8583.12474.
- Sia, S., Soh, C. and Weill, P. (2016), "How DBS bank pursued a digital business strategy", MIS Quarterly Executive, 15, 105–21
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381–403
- Soderstrom, S. B., & Weber, K. (2020). Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts. Administrative Science Quarterly, 65(1), 226–271.
- Sydow, J., Schreyögg, G. and Koch, J., 2009, "Organizational Path Dependence: Opening the Black Box", Academy of Management Review, 34(4), pp. 689-709
- Thomas, R., Sargent, L.D., Hardy, C., 2011, "Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations", Organization Science 22(1), pp. 22-41
- Tsoukas, H. & Chia, R., 2002, "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", Organization Science, 13(5), pp. 567-582
- Vial, G., (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", Journal of Strategic Information Systems, 28, 118–144
- Waeger, D. and Weber, K. (2019), "Institutional Complexity and Organizational Change: An Open Polity Perspective", Academy of Management Review, Vol. 44 No. 2, pp. 336-359
- Wiedner, R., Barrett, M. and Oborn, E. (2017), "The Emergence of Change in Unexpected Places: Resourcing across Organizational Practices in Strategic Change", Academy of Management Journal, Vol. 60 No. 3, pp. 823-854

Modalità d'esame

PER TUTTI: Nei colloqui d’esame orali si seguirà l’ordine d’iscrizione all’appello (risultante dal sistema S3). Il docente accetterà sempre scambi di posizione, purché questi siano il frutto di accordi tra gli studenti.

STUDENTI CHE HANNO PARTECIPATO ALLA DINAMICA D'AULA - Il percorso valutativo è articolato in due fasi:

Fase 1: in itinere, di gruppo (Project Work) - durante il corso sarà proposta una simulazione composta di due fasi, da svolgersi in gruppo, progettata per favorire lo sviluppo sia delle competenze disciplinari sia di alcune competenze trasversali (in particolare: lavoro in team, pensiero critico, problem solving, efficacia comunicativa). Al termine di ogni fase, ogni gruppo riceverà un feedback approfondito in sessione dedicata (due feedback totali). Ad ogni gruppo saranno richiesti due deliverable, ciascuno valutato da 0 a 3 punti: pertanto, la partecipazione a tale attività garantirà fino a 6 punti, da sommarsi all'esito della prova scritta (o dell'eventuale prova orale, come descritto qui di seguito).
I criteri di valutazione adottati saranno:

- aspetti tecnico-specialistici della proposta progettuale;
- efficacia comunicativa con cui la proposta progettuale è confezionata;
- capacità di restituire ed elaborare criticamente le modalità di lavoro adottate dal gruppo di lavoro;
- capacità di identificare ed elaborare criticamente gli apprendimenti emersi durante l'esperienza;

Fase 2: finale, individuale (scritto con domande aperte ed eventuale colloquio orale) - una prova scritta finale (in lingua italiana, composta esclusivamente da domande aperte) da sostenersi al termine dell'insegnamento, valutata da 0 a 27 punti. Ai fini della sua preparazione, è richiesto lo studio dei testi e degli articoli sopra indicati, degli appunti personali e dei materiali didattici (slide, casi, risorse video e testuali) resi disponibili attraverso la piattaforma elearning. Le studentesse e gli studenti che reputeranno non soddisfacente la valutazione ottenuta in occasione della prova scritta (o che, in occasione della stessa, avranno ottenuto una valutazione non sufficiente), dovranno sostenere una nuova prova d'esame, in forma di colloquio orale sugli argomenti svolti a lezione e di discussione sullo scritto, in un qualsiasi appello ufficiale del corso (sul medesimo programma assunto a riferimento per la preparazione della prova scritta) **ma entro l'appello di febbraio 2026**. Si ribadisce che il punteggio ottenuto nella fase 1 resta valido anche in occasione della prova orale. La prova finale individuale è volta a verificare:

- la conoscenza dei contenuti (costrutti, teorie e modelli) trattati e delle loro interazioni,
- la capacità di rielaborazione critica dei materiali didattici proposti e (in caso di alternativa 2) degli articoli scientifici scelti,
- la capacità di tradurre gli elementi teorici e metodologici in soluzioni progettuali ed applicative,
- la correttezza formale disciplinare, includendo l'uso corretto del linguaggio specialistico.

STUDENTI CHE NON HANNO PARTECIPATO ALLA DINAMICA D'AULA - Per gli studenti che non hanno la possibilità di partecipare alle lezioni, la prova d’esame si svolgerà in forma di colloquio orale su argomenti trattati nelle risorse indicate nel programma di esame, nonché nei materiali didattici (slide, casi, risorse video e testuali) resi disponibili attraverso la piattaforma elearning. Il colloquio d'esame orale per gli studenti che non hanno la possibilità di partecipare alle lezioni è volto a verificare:

- la conoscenza dei contenuti (costrutti, teorie e modelli) trattati e delle loro interazioni,
- la capacità di rielaborazione critica sia dei materiali didattici proposti e (in caso di alternativa 2) degli articoli scientifici scelti,
- la capacità di tradurre gli elementi teorici e metodologici in soluzioni progettuali ed applicative,
- la correttezza formale disciplinare, includendo l'uso corretto del linguaggio specialistico.

Orario di ricevimento

Il ricevimento è su prenotazione, che è possibile effettuare in totale autonomia.

Per prenotarsi, è sufficiente seguire le indicazioni riportate alla pagina https://www.unimib.it/cristiano-ghiringhelli e scegliere la fascia oraria preferita tra quelle disponibili. Si consiglia di di iscriversi al gruppo, indicato alla stessa pagina, per ricevere una notifica in merito alla pubblicazione di nuovi spazi disponibili alla prenotazione.

Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.

Cultori della materia e Tutor

Sustainable Development Goals

SALUTE E BENESSERE | LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA | IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE