



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA**

SYLLABUS DEL CORSO

Organizzazione e Gestione di Enti Culturali e Artistici

2627-2-F5702R019

Titolo

Organizzazione e gestione di enti culturali e artistici

Argomenti e articolazione del corso

Il corso si concentra sulle dinamiche organizzative interne agli enti culturali e artistici, privilegiando una prospettiva che mette al centro i comportamenti individuali e collettivi, le relazioni professionali, i processi di apprendimento e i percorsi di cambiamento. L'obiettivo è comprendere come le organizzazioni culturali funzionano non solo come strutture amministrative o produttive, ma come ambienti vivi, attraversati da visioni, identità, conflitti e trasformazioni.

L'inizio del corso è dedicato all'analisi della cultura organizzativa che caratterizza il mondo della cultura e dell'arte, interrogandosi su come i valori, le pratiche e le forme di leadership influenzino la progettazione e la gestione delle attività. A seguire, si approfondiscono i temi del comportamento organizzativo, con particolare attenzione ai meccanismi motivazionali, ai processi comunicativi e alle dinamiche di gruppo che si attivano all'interno delle istituzioni culturali, spesso segnate da una pluralità di ruoli e da una forte componente relazionale. Un altro ambito di indagine è quello della gestione delle risorse umane, affrontata nella sua specificità all'interno del settore culturale, caratterizzato da forme di lavoro ibride, professionalità flessibili, presenza di volontari e collaborazioni atipiche. La formazione, la valorizzazione delle competenze, il coordinamento dei team e la costruzione di ambienti di lavoro sostenibili rappresentano aspetti centrali di questa parte del corso. Proseguendo, ampio spazio è dedicato anche al tema dell'apprendimento organizzativo, considerato come elemento strategico per la vitalità e l'innovazione delle istituzioni culturali. Verranno analizzate le modalità attraverso cui le organizzazioni apprendono, sviluppano conoscenze condivise, riflettono su sé stesse e promuovono il cambiamento attraverso pratiche collaborative, mentoring, processi partecipativi e leadership generativa. Infine, il corso affronta le sfide connesse ai processi di cambiamento organizzativo, analizzando strumenti e approcci utili a leggere il contesto interno, gestire le resistenze, coinvolgere gli attori in percorsi trasformativi coerenti con le esigenze emergenti e le nuove forme di produzione e fruizione culturale.

L'impostazione didattica è fortemente partecipativa: le lezioni teoriche si alternano ad analisi di casi studio, simulazioni, esercitazioni progettuali e momenti di confronto con operatori del settore. Quando possibile, il corso si arricchisce di esperienze sul campo, per permettere agli studenti di osservare da vicino i processi organizzativi reali e riflettere criticamente sulle pratiche professionali.

Il corso è condotto in lingua italiana.

Obiettivi

Il percorso formativo mira a sviluppare negli studenti una comprensione organica delle dinamiche organizzative, formative e relazionali che caratterizzano gli enti artistici e culturali. Particolare attenzione sarà dedicata alla formazione, alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane, all'analisi dei bisogni organizzativi e all'impiego dei linguaggi artistico-espressivi, performativi e partecipativi nella progettazione di attività formative.

L'insegnamento intende inoltre rafforzare l'autonomia di giudizio, le capacità comunicative, il pensiero critico e divergente e il senso di responsabilità degli studenti rispetto al loro futuro ruolo professionale. Gli studenti saranno sollecitati a integrare competenze economico-gestionali, formative, relazionali, artistiche ed etiche, così da operare con consapevolezza e creatività in contesti culturali complessi e in continua evoluzione, tenendo conto anche delle problematiche emergenti in materia di sostenibilità e responsabilità sociale.

Attraverso la partecipazione attiva alle lezioni, alle esercitazioni e alle attività di confronto, l'insegnamento intende promuovere i seguenti risultati di apprendimento.

Conoscenza e capacità di comprensione

- conoscere le principali teorie del comportamento organizzativo applicate agli enti artistici e culturali;
- comprendere le dinamiche della cultura organizzativa e il loro impatto sui ruoli, sulle identità, sulle relazioni e sulle pratiche professionali;
- acquisire conoscenze relative alle teorie, alle metodologie, agli strumenti e alle procedure di formazione, gestione e sviluppo delle risorse umane in ambito artistico e culturale;
- conoscere i principali modelli di analisi dei bisogni e di valutazione dei processi di sviluppo organizzativo in ambito artistico e culturale;
- comprendere le specificità della gestione delle risorse umane all'interno di contesti culturali complessi, interdisciplinari e non standardizzati;
- conoscere i linguaggi artistico-espressivi, performativi e partecipativi e comprenderne le potenzialità nella progettazione e nella realizzazione di attività formative;
- interpretare le organizzazioni culturali come sistemi aperti, capaci di apprendimento continuo, innovazione e adattamento al cambiamento.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

- applicare strumenti analitici per osservare e interpretare la dimensione organizzativa delle istituzioni e dei servizi operanti in ambito formativo, artistico e culturale;
- tradurre concetti e modelli teorici in pratiche gestionali efficaci sul piano organizzativo, formativo e relazionale;
- gestire processi di sviluppo organizzativo in ambito formativo, artistico e culturale;
- progettare percorsi di formazione e di crescita professionale rivolti alle persone e ai gruppi che operano nelle organizzazioni artistiche e culturali;
- analizzare i bisogni organizzativi e formativi e valutare gli effetti degli interventi realizzati;
- progettare interventi finalizzati al miglioramento delle pratiche di comunicazione, leadership, coordinamento, partecipazione e apprendimento nei gruppi di lavoro;
- applicare i linguaggi artistici ed espressivi all'interno dei contesti organizzativi;

- utilizzare i linguaggi artistici nella progettazione di attività formative realizzate in ambienti educativi informali e non formali;
- integrare conoscenze gestionali, formative, relazionali e artistiche nella pianificazione, nella realizzazione e nella valutazione di attività e progetti culturali.

Autonomia di giudizio

- sviluppare una capacità critica nei confronti dei modelli organizzativi dominanti, delle pratiche formative e delle scelte manageriali;
- analizzare autonomamente i diversi contesti professionali, individuandone i bisogni organizzativi, formativi, relazionali e culturali;
- valutare le implicazioni umane, sociali, culturali ed etiche delle decisioni gestionali e organizzative;
- elaborare riflessioni, soluzioni e progettualità originali e contestualizzate in risposta ai bisogni dei contesti lavorativi e a problemi organizzativi complessi;
- sostenere un pensiero critico e divergente, capace di mettere in relazione prospettive formative, gestionali e artistico-culturali;
- promuovere approcci di ricerca e interventi innovativi fondati sulla sinergia tra competenze formative e artistiche;
- progettare, realizzare e valutare azioni formative attraverso l'impiego dei linguaggi artistici, considerando le problematiche di sostenibilità, inclusione, responsabilità ed etica sociale emergenti nei contesti di intervento;
- riflettere consapevolmente sul proprio ruolo professionale e sulle responsabilità connesse all'attività svolta nelle organizzazioni artistiche e culturali.

Abilità comunicative

- comunicare in modo chiaro, efficace e adeguato ai diversi contesti professionali, organizzativi, formativi e culturali;
- adottare registri linguistici, modalità espositive e strategie comunicative coerenti con le caratteristiche degli interlocutori, tra cui colleghi, dirigenti, professionisti della formazione, artisti, stakeholder e pubblico;
- lavorare in équipe multidisciplinari, affrontando la complessità dei contesti professionali e favorendo l'integrazione tra competenze formative, organizzative e artistico-culturali;
- comunicare efficacemente sia con partner e professionisti degli ambiti formativo, organizzativo, artistico e culturale, sia con un pubblico più ampio e non specialistico;
- gestire dinamiche comunicative complesse attraverso l'ascolto attivo, la mediazione, la negoziazione e la cooperazione;
- utilizzare il linguaggio organizzativo e culturale come strumento strategico di gestione, partecipazione e valorizzazione;
- utilizzare i linguaggi artistico-espressivi come strumenti formativi capaci di promuovere il pensiero critico e divergente e come modalità innovative di comunicazione e coinvolgimento.

Capacità di apprendimento

- sviluppare metodi personali di apprendimento riflessivo, autonomo e orientato al miglioramento continuo;
- utilizzare strumenti e strategie di autoformazione a supporto della propria crescita professionale;
- potenziare la capacità di aggiornare autonomamente le proprie conoscenze e competenze in relazione ai cambiamenti dei contesti organizzativi, formativi, artistici e culturali;
- sviluppare capacità riflessive e metacognitive per monitorare l'adeguatezza delle proprie conoscenze e competenze, riconoscendo eventuali aree che richiedono ulteriori approfondimenti;
- identificare e valorizzare le occasioni di apprendimento generate dalle esperienze lavorative, dalle pratiche artistiche e dai processi di gruppo;
- partecipare attivamente alla costruzione di pratiche condivise di apprendimento organizzativo;
- trasferire conoscenze, strumenti e modalità di apprendimento tra differenti contesti professionali, educativi e culturali.

Metodologie utilizzate

Il corso consiste in 19 lezioni (18 lezioni di tre ore e 1 di due ore, per un totale di 56 ore di lezione). L'insegnamento adotta una metodologia didattica mista, volta a integrare l'acquisizione di conoscenze teoriche con lo sviluppo di competenze analitiche, relazionali e progettuali. Le lezioni si articolano in momenti di esposizione frontale, discussione guidata, lavoro individuale e attività cooperative, secondo una logica di alternanza tra didattica erogativa e didattica partecipativa. L'impostazione dialogica delle lezioni stimola l'interazione continua tra docente e studenti, favorendo un ambiente aperto al confronto, all'elaborazione critica e alla condivisione di esperienze. Ogni incontro prevede l'utilizzo di materiali eterogenei: testi teorici e normativi, casi studio, articoli di attualità, video, podcast, documenti progettuali, simulazioni e testimonianze professionali. Alcuni momenti saranno dedicati all'analisi collettiva di situazioni reali tratte dal mondo degli enti culturali, con l'obiettivo di sviluppare capacità di osservazione e di lettura organizzativa.

Durante il corso, saranno proposte esercitazioni individuali e di gruppo, che permetteranno agli studenti di applicare i concetti appresi e sperimentare ruoli e dinamiche tipiche del lavoro in ambito culturale. Particolare attenzione sarà rivolta alla riflessione metacognitiva sui processi di apprendimento e sulla costruzione di competenze trasversali, come l'ascolto attivo, la negoziazione, la gestione dei conflitti e la cooperazione interdisciplinare. Ove possibile, il corso si arricchirà del contributo di operatori culturali, responsabili di enti, esperti di gestione e facilitatori di processi partecipativi, che saranno invitati a condividere la propria esperienza. In aggiunta, si valuterà l'opportunità di realizzare brevi visite o osservazioni sul campo, al fine di collegare i contenuti teorici alla realtà operativa dei contesti culturali.

Per favorire l'accessibilità allo studio, parte delle lezioni o dei materiali didattici sarà resa disponibile in formato digitale attraverso la piattaforma e-learning del corso. Sono previsti anche momenti di supporto mirato per studenti non frequentanti o con esigenze specifiche.

Materiali didattici (online, offline)

I materiali, le risorse e gli strumenti usati a lezione sono disponibili sulla piattaforma e-learning del corso.

Il docente mette a disposizione materiali per supportare gli studenti non tradizionali nello studio e nella preparazione dell'esame: brevi registrazioni (presentazione del programma, della bibliografia d'esame, della modalità di organizzazione dell'appello; indicazioni sul colloquio orale; ricapitolazioni di aspetti, concetti salienti affrontati a lezione); segnala materiali video reperibili in rete (interviste a scrittori, conferenze, documentari...) e siti. Il docente è disponibile (su richiesta) a organizzare a fine corso un incontro a distanza di ricapitolazione degli argomenti trattati, ribadire alcune indicazioni per la preparazione dell'esame, rispondere a domande o dubbi delle studentesse/degli studenti.

Si consiglia agli studenti frequentanti e non frequentanti di iscriversi, per accedere anche al materiale di approfondimento.

Programma e bibliografia

Opzione 1:

Solima, L. (2018). Management per l'impresa culturale (pp. 1-274). Carocci.

Dubini, P., Montanari, F., & Cirrincione, A. (2017). Management delle aziende culturali. Egea.

Opzione 2:

Byrnes, W. J. (2022). Management and the Arts. Routledge.

Al fine di assicurare un'effettiva accessibilità all'offerta didattica da parte degli studenti internazionali aderenti al programma Erasmus, è prevista la possibilità di usufruire dell'Opzione 2, la quale prevede un testo in lingua inglese. Inoltre, per garantire una piena comprensione dei contenuti e favorire una partecipazione equa e consapevole, agli studenti è altresì concessa la facoltà di sostenere il relativo esame finale in lingua inglese.

NB: Parte integrante della bibliografia d'esame sarà una serie di testi messi a disposizione degli studenti sulla piattaforma didattica e-learning, in particolare articoli scientifici, articoli di giornale e casi studio.

Modalità d'esame

Tipologia di prova: colloquio orale in lingua italiana. Non sono previste prove intermedie

Tale modalità dialogica è stata scelta in quanto coerente con gli obiettivi formativi dell'insegnamento e adatta a valutare le capacità di comprensione, di rielaborazione critica degli argomenti affrontati nel corso e la qualità del registro espressivo.

Criteri di valutazione:

Il colloquio consiste nella verifica del livello di conoscenza, di comprensione e di rielaborazione degli argomenti trattati durante le lezioni, di tutte le voci (Opzione 1/Opzione 2) presenti in bibliografia e dei materiali di approfondimento usati a lezione (le slides verranno rese disponibili tramite moodle), nonché delle capacità di applicazione dei concetti e degli strumenti usati durante le attività in aula e/o appresi dai testi in bibliografia.

Gli studenti dovranno dimostrare di saper rispondere ai quesiti in modo pertinente, chiaro, corretto e argomentato, utilizzando con proprietà la terminologia critica.

Per la valutazione ci si atterrà ai Descrittori di Dublino: di seguito le fasce di livello

1. Livello Basso: Non sufficiente

Conoscenza e comprensione: comprensione superficiale o confusa dei concetti chiave del corso (es. apprendimento organizzativo, visione sistemica, cultura organizzativa); mancanza di riferimenti ai casi studio o incapacità di ricollegarli ai modelli teorici.

Applicazione: scarsa capacità di trasferire le conoscenze a situazioni concrete del settore culturale; approccio descrittivo e generico, privo di consapevolezza gestionale o progettuale.

Autonomia e pensiero critico: nessuna elaborazione personale; incapacità di riconoscere tensioni o problematiche connesse alla governance culturale.

Comunicazione: linguaggio approssimativo, impreciso; esposizione disorganica; uso inadeguato della terminologia del settore.

Apprendimento: mancanza di riflessione sul proprio ruolo nel contesto culturale; assenza di consapevolezza dei processi relazionali e organizzativi studiati.

2. Livello Medio (18-24/30): Sufficiente - Buono

Conoscenza e comprensione: le studentesse e gli studenti dimostrano una conoscenza ordinata dei contenuti, pur con alcune lacune o semplificazioni; riconoscimento dei principali modelli organizzativi e delle dimensioni relazionali analizzate.

Applicazione: si rileva una capacità di collegare i concetti del corso a esempi noti o già discussi; tuttavia permane incertezza nel proporre analisi originali provenienti da riflessioni e rielaborazioni personali. In sintesi, si rileva una corretta adesione ai contenuti senza particolari note di ulteriore merito.

Autonomia e pensiero critico: le studentesse e gli studenti si cimentano in tentativi di problematizzazione, anche se limitati; l'elaborazione personale dei contenuti in questa fascia valutativa rimane parziale.

Comunicazione: si rileva un'esposizione chiara e coerente; tuttavia il linguaggio, per quanto appropriato, risulta scolastico o ripetitivo.

Apprendimento: emerge dalla restituzione una discreta capacità di connettere i contenuti del corso alla propria esperienza o a contesti reali; viene rilevata un'iniziale consapevolezza della dimensione professionale insita nella gestione delle organizzazioni culturali.

3. Livello Alto (25-30/30): Distinto - Eccellente

Conoscenza e comprensione: padronanza piena e articolata dei temi affrontati (es. leadership generativa, apprendimento organizzativo, dinamiche relazionali e trasformazione istituzionale); capacità di collegare visione strategica e sensibilità culturale.

Applicazione: autonomia nell'analisi di casi concreti e attitudine propositiva; applicazione pertinente e creativa dei modelli teorici a scenari organizzativi attuali (digitalizzazione, lavoro ibrido, sostenibilità culturale...).

Autonomia e pensiero critico: lettura originale delle dinamiche organizzative; spirito critico e capacità di riflettere sulle tensioni e i paradossi emergenti tra struttura e creatività.

Comunicazione: linguaggio fluido, preciso, professionalmente adeguato; esposizione ben articolata e argomentata, con consapevolezza del contesto e dei costrutti teorici.

Apprendimento: forte consapevolezza del proprio percorso formativo; capacità di leggere la cultura organizzativa come spazio di negoziazione e di apprendimento; riflessione profonda sul proprio ruolo futuro all'interno delle istituzioni culturali.

NB: Le studentesse e gli studenti con PUOI devono inviare per mail il documento al docente prima dell'esame. Oltre che ad accogliere le richieste certificate dal PUOI, il docente è disponibile per qualsiasi chiarimento sugli argomenti delle lezioni con colloqui su appuntamento in presenza o da remoto.

NB: I colloqui d'esame seguiranno l'ordine d'iscrizione. Il colloquio avrà una durata media compresa tra i 15 e i 25 minuti. Gli studenti dovranno conoscere integralmente i materiali di studio e i contenuti discussi durante il corso. È raccomandato portare con sé appunti, esercitazioni, letture assegnate e riferimenti ai casi studio trattati. Nel caso di un numero elevato di candidati, ultimate le iscrizioni, verrà comunicato agli iscritti un calendario con gli eventuali giorni di proseguimento. Per avere un calendario attendibile, si raccomanda agli studenti che decidessero di non sostenere il colloquio, di cancellarsi per tempo o, a iscrizioni chiuse, comunicare comunque l'assenza al docente.

Orario di ricevimento

Per appuntamento, scrivere al docente: samuele.maccioni@unimib.it

I ricevimenti avverranno da remoto nella stanza virtuale del docente:
<https://unimib.webex.com/meet/samuele.maccioni>

Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.

Cultori della materia e Tutor

Sustainable Development Goals

LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA | IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE | CITTÀ E
COMUNITÀ SOSTENIBILI
