UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

# SYLLABUS DEL CORSO

# Cambiamento Organizzativo

**2627-2-F5703R013**

## 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 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. Prospettive e interpretazioni 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 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 il governo delle tensioni, dei dilemmi e dei paradossi che attraversano le esperienze di cambiamento organizzativo.

## 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. Gli apprendimenti promossi dall'insegnamento sono quelli descritti di seguito.

**Conoscenza e capacità di comprensione**

- i diversi tipi, significati e prospettive 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.

**Conoscenza e capacità di comprensione applicate**

- 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;
- governare in modo coerente ed integrato tanto gli aspetti tecnici quanto quelli sociali implicati in ogni iniziativa di cambiamento organizzativo.

**Autonomia di giudizio**

- esercitare una capacità critica nei confronti dei modelli organizzativi e delle scelte manageriali, siano esse quelle dominanti e quelle emergenti o in via di affermazione;
- valutare in autonomia le implicazioni sul piano umano, sociale ed etico delle decisioni strategiche, gestionali ed operative;
- elaborare e proporre soluzioni originali, in risposta a problemi organizzativi anche complessi, nel rispetto sia delle esigenze organizzative sia del benessere delle persone;
- riflettere sull'evoluzione del proprio profilo professionale all’interno delle organizzazioni e delle proprie caratteristiche
- agire riflessività in merito alla propria azione professionale e valorizzare l'esperienza e l'errore come occasione di sviluppo continuo di sè.

**Abilità comunicative**

- adeguare le proprie iniziative comunicative ai diversi contesti e ai sotto-ambienti organizzativi e alle diverse figure professionali, al fine di garantire la massima efficacia e chiarezza;
- adottare i registri linguistici più coerenti con le caratteristiche degli interlocutori (peers, dirigenti, collaboratori, stakeholder, esperti esterni all'organizzazione)
- agire ascolto attivo, orientamento alla cooperazione e alla negoziazione integrativa.

**Capacità di apprendimento**

- sviluppare metodi personali di apprendimento riflessivo e orientato al miglioramento continuo;
- potenziare la capacità di autoformazione e aggiornamento professionale;
- identificare e valorizzare le occasioni di apprendimento all’interno delle esperienze lavorative e dei processi di gruppo;
- promuovere e partecipare attivamente a pratiche di apprendimento organizzativo condiviso.

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. 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 cloudword, metafore per immagini, etc attraverso tool digitali interattivi) di articoli scientifici o di attualità, video e podcast, 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 può prevedere 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 sono previste attività didattiche di natura esclusivamente erogativa. Le lezioni sono svolte in lingua italiana e in presenza.

L'accessibilità allo studio è favorita rendendo disponibili, a tutti gli iscritti all'ambiente Moodle dell'insegnamento, le risorse didattiche in formato digitale attraverso la piattaforma e-learning. Prendendo contatti con il docente potranno essere promossi momenti di supporto mirato per studenti non frequentanti e/o con fabbisogni specifici.

## 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 in italiano composta di due fasi, da svolgersi in gruppo, progettata per favorire lo sviluppo e la valutazione 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). Questa modalità valutativa è disegnata per verificare sia

le conoscenze e la capacità di comprensione sul programma d’esame, sia la capacità di giudizio e riflessione autonoma su punti critici del programma, la capacità di applicare le conoscenze e le capacità comunicative in ambito disciplinare. I criteri di valutazione adottati saranno infatti:

- 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. Il tempo a disposizione per terminare la prova scritta è pari a 120 minuti. Completerà il percorso valutativo un breve colloquio sulla prova sostenuta, in uno qualsiasi degli appelli ufficiali del corso.
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 2028**. La durata tipica del colloquio orale è pari a 25 min. Si ribadisce che il punteggio ottenuto nella fase 1 (project work) resta valido anche nel caso si affronti la prova orale.
La prova finale è disegnata per la verifica estensiva delle conoscenze e della capacità di comprensione sul programma d’esame e, adottando la soluzione delle domande aperte nelle quali viene esplicitamente richiesto di interpretare e commentare situazioni specifiche di cambiamento organizzativo, per la verifica intensiva delle capacità di giudizio e riflessione autonoma su punti critici del programma, della capacità di applicare le conoscenze e delle capacità comunicative in ambito disciplinare. La prova finale individuale è infatti 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 potrà svolgersi con due modalità tra loro **alternative**, a scelta della studentessa o dello studente sulla base delle preferenze e progettualità individuali.

**Modalità A – solo prova orale**. Solo colloquio orale in lingua italiana (o, su richiesta, in lingua inglese) 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. La durata tipica del colloquio orale è pari a 25 min. Il colloquio d'esame orale è finalizzato sia alla verifica estensiva delle conoscenze e della capacità di comprensione sul programma d’esame sia , adottando la soluzione dell'interazione dialogica che include anche la richiesta di interpretare e commentare situazioni specifiche di cambiamento organizzativo, per la verifica intensiva delle capacità di giudizio e riflessione autonoma su punti critici del programma, della capacità di applicare le conoscenze e delle capacità comunicative in ambito disciplinare. Il colloquio orale è infatti 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.

**Modalità B – prova in itinere con project work e prova orale finale in forma ridotta**. Per le studentesse e gli studenti che sceglieranno questa modalità, la valutazione si articola in due fasi.

**Fase 1: in itinere (project work)** - è richiesta la predisposizione di un project work individuale consistente in un'analisi approfondita di un articolo scientifico oppure di un caso studio oppure di risorse video o testuali collegati a uno qualsiasi degli argomenti affrontati dal corso. L'articolo scientifico può essere uno di quelli indicati nella bibliografia del corso oppure può essere proposto dalla studentessa o dallo studente (previa approvazione da parte del docente, da richiedersi sottoponendo l'articolo per mail). Il caso studio è da individuarsi autonomamente, sulla base delle proprie preferenze e interessi. Le risorse video (es. TED) o testuali sono proposte dal docente. Le risorse testuali possono consistere in articoli o contributi di carattere manageriale/professionale, in report di ricerca da parte di società di consulenza o centri di ricerca non universitari, in pubblicazioni di istituti nazionali e sovranazionali.

Il project work potrà essere in formato di presentazione (PPT, Prezi, Canva o altro a propria scelta), di tradizionale rapporto scritto o di speech registrato in forma di video. La decisione è libera, ma il project work dovrà essere formulato in accordo con le seguenti strutture:

Se analisi di un articolo scientifico:

- Introduzione allo studio da letteratura prescelto;
- Analisi approfondita dello studio nei suoi elementi fondamentali (framework teorico, tipo di studio e scelte metodologiche, principali risultati);
- Discussione critica delle implicazioni manageriali dei risultati ottenuti dallo studio per il governo di un programma di cambiamento organizzativo derivante da uno studio.

Se analisi di caso studio

- esplicitazione e inquadramento teorico da letteratura scientifica del tema prescelto;
- introduzione al caso prescelto: descrizione ed esplicitazione delle motivazioni per cui il caso è rilevante rispetto al tema di indagine;
- analisi, interpretazione delle dinamiche di cambiamento organizzativo occorse nel caso prescelto in relazione agli argomenti proposti nel corso;
- valutazione critica di quanto occorso nel caso indagato (aspetti di particolare interesse o innovativi, criticità o aspetti migliorativi.

Se analisi di risorse video o testuali

- Introduzione al tema affrontato nella risorsa oggetto di analisi;
- Analisi, interpretazione delle prospettive proposte nella risorsa oggetto di lavoro;
- Posizionamento delle prospettive nel dibattito teorico e manageriale;
- Valutazione critica personale in merito alle prospettive proposte nelle risorse oggetti di lavoro.

**Fase 2: colloquio orale ridotto**. Stesse caratteristiche del colloquio orale previsto per la modalità A, ma in forma ridotta, della durata tipica di 12 minuti, su tematiche del corso non coinvolte nel project work.

Qualora si opti per la modalità B, si consideri che

- il docente programmerà alcuni incontri telematici (WebEX) collettivi in fasce tardo-pomeridiane o serali per rispondere a richieste di chiarimento e per offrire supporto allo svolgimento dei project work;
- il project work dovrà essere consegnato al docente almeno un mese prima dell’appello in cui si intende sostenere la prova orale in forma ridotta.

La valutazione sarà svolta in accordo con le seguenti fasce di livello e in relazione ai Descrittori di Dublino riportati alla sezione "OBIETTIVI" sopra riportata:

**Non sufficiente (0-17/30)**

- Conoscenza e comprensione: comprensione superficiale o confusa degli argomenti del corso. Mancanza di

riferimenti ai casi studio e alle altre risorse didattiche o incapacità di ricollegarli ai modelli teorici.
- Applicazione: scarsa capacità di trasferire le conoscenze a situazioni organizzative concrete; impostazione descrittiva e generica, priva di consapevolezza gestionale o progettuale.
- Autonomia e pensiero critico: nessuna elaborazione personale; incapacità di riconoscere tensioni e/o problematiche connesse al governo di un programma di cambiamento organizzativo.
- Comunicazione: linguaggio approssimativo, impreciso. Esposizione confusa e destrutturata. Uso non adeguato della terminologia della disciplina organizzativa.
- Apprendimento: mancanza di riflessione sul proprio ruolo. Assenza di consapevolezza dei processi relazionali e organizzativi studiati.

**Sufficiente (18-23/30)**

- Conoscenza e comprensione: generale conoscenza dei contenuti, ma con lacune o semplificazioni. Riconoscimento dei principali modelli e dimensioni sottese al cambiamento organizzativo, ma difficoltà ad esaminare e confrontarsi sui dettagli.
- Applicazione: sostanziale adesione a quanto proposto nell'insegnamento senza eleborazioni personali. Capacità di collegare i concetti del corso solo a esempi noti o già discussi e a livello generale, con significative difficoltà a proporre analisi originali provenienti da riflessioni e rielaborazioni personali.
- Autonomia e pensiero critico: limitata o parziale elaborazione personale dei contenuti e delle prospettive proposte nel percorso didattico.
- Comunicazione: esposizione nel complesso chiara e coerente, ma con linguaggio e struttura di sostanziale conformità a quanto proposto nelle risorse didattiche.
- Apprendimento: sufficiente capacità di connettere i contenuti del corso alla propria esperienza o a contesti reali. Timida consapevolezza della dimensione professionale insita nella gestione di programmi di cambiamento organizzativo.

**Adeguato (24-27/30)**

- Conoscenza e comprensione: conoscenza dei contenuti sicura, con sporadiche lacune o semplificazioni. Riconoscimento dei principali modelli e dimensioni sottese al cambiamento organizzativo, esaminate nei dettagli con limitate e localizzate imprecisioni.
- Applicazione: elaborazioni personali rispetto a quanto proposto nell'insegnamento, ma non pienamente sviluppate. Capacità di collegare in modo approfondito i concetti del corso a esempi noti o già discussi, ma parziale capacità di proporre analisi originali a esempi non noti e/o provenienti da riflessioni e rielaborazioni personali in merito alle risorse didattiche proposte.
- Autonomia e pensiero critico: discreta o buona capacità di elaborazione personale dei contenuti e delle prospettive proposte nel percorso didattico.
- Comunicazione: esposizione nel complesso chiara e coerente, risultato di una elaborazione personale tale da mostrare sia un'ampia appropriazione dei temi e dei collegamenti tra le dimensioni del cambiamento organizzativo discussi in aula, sia un'analisi personale delle risorse proposte.
- Apprendimento: discreta o buona capacità di connettere i contenuti del corso alla propria esperienza o a contesti reali. Iniziale consapevolezza della dimensione professionale insita nella gestione di programmi di cambiamento organizzativo.

**Eccellente (28-30 e lode/30)**

- Conoscenza e comprensione: padronanza piena, articolata e profonda dei temi affrontati. Capacità di collegare i modelli teorici, gli strumenti e i metodi per la comprensione, l'analisi, la pianificazione e la gestione efficace del cambiamento organizzativo in tutte le sue dimensioni costitutive e nelle loro relazioni. Capacità di discutere e ragionare sulla complessità del cambiamento organizzativo con agio, sicurezza e competenza.
- Applicazione: autonomia nell’analisi di casi concreti e attitudine propositiva. Utilizzo pertinente dei modelli teorici agli scenari organizzativi contemporanei. Capacità di analizzare casi e situazioni, anche non note, impostando con metodo un percorso di analisi anche in condizioni ipotetiche e di scenario.
- Autonomia e pensiero critico: lettura autonoma e originale delle dinamiche organizzative e dei fattori

contestuali e delle contingenze. Senso critico e capacità di riflettere sulle tensioni e i paradossi emergenti. Capacità di posizionarsi rispetto a prospettive alternative argomentandone le motivazioni.

- Comunicazione: linguaggio fluido, preciso, adeguato alla disciplina. Esposizione ben organizzata, non ridondante, con rigorosa consapevolezza del contesto, dei costrutti teorici e delle relazioni tra gli stessi.
- Apprendimento: avanzata capacità di connettere i contenuti del corso alla propria esperienza o a contesti reali. Piena consapevolezza del proprio percorso formativo. Capacità di leggere l'organizzazione come spazio sia di negoziazione di prospettive, percepiti e significati, sia di apprendimento individuale e collettivo. Riflessività non superficiale sul proprio ruolo futuro all'interno delle organizzazioni, in particolare nel ruolo di agente di cambiamento.

## 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