UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

SYLLABUS DEL CORSO

Cambiamento Organizzativo

2122-2-F5701R009

Titolo

Cambiamento Organizzativo

Argomenti e articolazione del corso

In uno scenario connotato da incertezza, dinamicità e innovazione, il cambiamento assume una rilevanza chiave sia per le organizzazioni che per le persone che ne fanno parte. Infatti, la capacità di rispondere in modo consapevole, efficace e tempestivo alle trasformazioni e alle opportunità che si presentano nell'ambiente competitivo e sociale è uno degli elementi chiave alla base della capacità di costruire vantaggio competitivo.

A maggior ragione, per gli esperti nella formazione e nella gestione delle risorse (il profilo formato dal Corso di Laurea) è fondamentale sviluppare sia una solida conoscenza del cambiamento, letto dalla duplice prospettiva dell'organizzazione e da quello delle persone, sia le competenze utili a comprenderlo e a supportarlo con efficacia.

Alla luce di questo, 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 lo caratterizzano e **b)** di sviluppare le competenze necessarie per idearlo, progettarlo e gestirlo in modo efficace.

Attraverso la teoria e l'analisi di casi, durante il corso ci si soffermerà anche sui fenomeni di natura psicologica, sociologica e culturale che, di norma, si verificano in occasione di un processo di cambiamento organizzativo e che affiancano le sfide di natura tecnica.

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;
8. L'impatto del cambiamento sulle persone;
9. Le resistenze al cambiamento;
10. La pianificazione del cambiamento;
11. Il ruolo dell'ambiguità nel cambiamento;
12. Il consolidamento del cambiamento.

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 che è necessario realizzare.

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 di coaching e, più in generale, di 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

Con lavori di aula, analisi di caso e simulazioni si perseguirà l'obiettivo di esplorare le problematiche collegate alla progettazione e alla realizzazione dei progetti di cambiamento in una prospettiva che integri aspetti culturali, organizzativi e tecnologici.

NOTA - Al momento si prevede di svolgere le lezioni in aula. In ogni caso, ci si riserva di modificare questa scelta qualora le autorità sanitarie e dell'Ateneo dovessero disporre diversamente.

Materiali didattici (online, offline)

Programma e bibliografia per i frequentanti

In aggiunta alle risorse (slide, casi e articoli) condivise e discusse durante le lezioni, la preparazione alla prova d'esame richiede lo studio di:

Hayes, J., 2022 (Sixth Edition), *The Theory and Practice of Change Management*, Macmillan/Red Globe Press

OPPURE DI

1. Burke, W., 2010, Il cambiamento organizzativo, Franco Angeli;
2. Weick, K.E. Sutcliffe K. M., 2010, Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo, Raffaello Cortina Editore;
3. Choi, M., 2011, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", Human Resource Management, July-August, Vol. 50, No. 4, Pp. 479-500; (può essere scaricato attraverso Prometeo)

Programma e bibliografia per i non frequentanti

Per gli studenti che non hanno la possibilità di frequentare le lezioni, la preparazione alla prova d'esame richiede lo studio di:

- Hayes, J., 2022 (Sixth Edition), *The Theory and Practice of Change Management*, Macmillan/Red Globe Press;
- Tre a scelta tra gli articoli di approfondimento elencati di seguito **(*)**

OPPURE DI

- Burke, W., 2010, Il cambiamento organizzativo, Franco Angeli;
- Weick, K.E. Sutcliffe K. M., 2010, Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo, Raffaello Cortina Editore;
- Choi, M., 2011, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", Human Resource Management, July-August, Vol. 50, No. 4, Pp. 479-500;
- Tre a scelta tra gli articoli di approfondimento elencati di seguito **(*)**

(*) ==Articoli di approfondimento (possono essere scaricati attraverso Prometeo)==

- Burton, R. M., Mastrangelo, D. and Salvador, F, (2014), "Big Data and Organization Design", Journal of Organization Design (Special Issue), Vol. 3, No. 1
- 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
- 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
- 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

- 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
- 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;
- Sia, S., Soh, C. and Weill, P. (2016), "How DBS bank pursued a digital business strategy", MIS Quarterly Executive, 15, 105–21
- 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

I colloqui d'esame seguiranno l'ordine d'iscrizione all'appello risultante dal sistema SIFA. Il docente accetterà sempre scambi, purché questi siano il frutto di accordi tra gli studenti.

La prova d'esame è volta ad accertare:

- la conoscenza dei contenuti (costrutti, teorie e modelli) trattati e delle loro interazioni,
- la correttezza formale disciplinare e l'uso corretto di linguaggio specialistico,
- la capacità di tradurre gli elementi teorici in soluzioni applicative

STUDENTI FREQUENTANTI - La frequenza permette di accedere a modalità valutative coerenti con la partecipazione attiva alle dinamiche d'aula. Per questo, il percorso valutativo per gli studenti frequentanti consisterà di una prova scritta finale (in lingua italiana, composta esclusivamente da domande aperte) da sostenersi al termine dell'insegnamento. Ai fini della sua preparazione, gli studenti dovranno affrontare lo studio dei testi sopra

indicati e dei materiali (lucidi, appunti e casi) proposti durante le lezioni. La restituzione di un feedback, fornito dal docente in occasione degli appelli ufficiali del corso, concluderà il percorso valutativo. Questo dovrà avvenire **entro l'appello di febbraio 2023 incluso**. Scaduto questo termine, la prova d'esame dovrà essere ripetuta in qualità di studente non frequentante (con relativo programma di esame).

Per gli studenti che reputeranno non soddisfacente la valutazione ottenuta in occasione della prova scritta è prevista la possibilità di sostenere una nuova prova d'esame, in forma di colloquio orale, da svolgersi in occasione degli appelli ufficiali del corso (sul medesimo programma assunto a riferimento per la preparazione della prova scritta) **entro l'appello di febbraio 2023 incluso**. Scaduto questo termine, la prova d'esame dovrà essere ripetuta in qualità di studente non frequentante (con relativo programma di esame).

Gli studenti che avranno ottenuto una valutazione non sufficiente in occasione della prova scritta dovranno sostenere una nuova prova d'esame, in forma di colloquio orale, da svolgersi in occasione degli appelli ufficiali del corso (sul medesimo programma assunto a riferimento per la preparazione della prova scritta) **entro l'appello di febbraio 2023 incluso**. Scaduto questo termine, la prova d'esame dovrà essere ripetuta in qualità di studente non frequentante (con relativo programma di esame).

STUDENTI NON FREQUENTANTI - Per gli studenti che non hanno la possibilità di frequentare le lezioni, la prova d’esame si svolgerà in forma orale.

Orario di ricevimento

Dettagli ed eventuali avvisi relativi all'orario di ricevimento sono disponibili alla pagina https://www.unimib.it/cristiano-ghiringhelli

Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.

Cultori della materia e Tutor