UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Organization of International Business

2526-2-F5701R030

Titolo

Organizzazione dell'Azienda Internazionale

Argomenti e articolazione del corso

Prima di entrare nel merito dei contenuti del corso, mi preme evidenziare che lo stesso è progettato in modalità marcatamente esperienziale. In particolare, oltre il sessanta per cento delle attività didattiche sono svolte in modalità attiva e interattiva. L'intenzione non implicita della proposta didattica è infatti quella di utilizzare l'aula come una "organizzazione temporanea" facendo un oggetto di ricerca, studio e scoperta, allo scopo di rendere concreti i contenuti ad oggetto del corso stesso, nel perimetro consentito dalle limitazioni dell'aula stessa. una enfasi particolare è inoltre data alla dimensione collaborativa e "comunitaria" dell'apprendimento e dell'organizzazione temporanea dell'aula quale suo veicolo. In questa prospettiva verrà dato agli studenti uno spazio particolare di auto-organizzazione del corso e delle modalità di valutazione, nel rispetto dei criteri indicati dalla natura accademica del percorso, nonché si farà un utilizzo specifica di didattica in flipped classroom. Invito gli studenti interessati, se lo ritengono e ne hanno modo, a non esitare a confrontarsi con i colleghi degli anni precedenti per avere maggiori informazioni in merito al corso e all'esperienza di apprendimento proposta. Per chiunque lo ritenga e lo desideri, non esitate a contattarmi per ulteriori domande, dubbi o curiosità, al fine di poter fare una scelta di partecipazione tanto libera quanto informata. Insegno per passione e per passione mi occupo di persone e organizzazione. Ed è la stessa passione che vorrei condividere a ciascuno di voi attraverso la didattica del percorso che vi propongo.

Un numero crescente di organizzazioni già opera, o intende operare anche al di fuori dei confini nazionali. La gestione dell'internazionalizzazione, il processo di comprensione delle culture e l'applicazione dei concetti e delle tecniche manageriali in un ambiente multinazionale sta assumendo sempre maggiore importanza. il corso intende fornire gli strumenti necessari ad affrontare la complessità del coordinamento, della gestione e dello sviluppo delle persone e delle organizzazioni, focalizzandosi in particolare sui processi decisionali connessi al management internazionale, per la costruzione di percorsi di soddisfazione e successo a livello aziendale, di team, e individuale

I temi trattati riguardano le conseguenze su persone, team e sistemi socio-organizzativi relative e conseguenti alle scelte strategiche cha avviano processi di internazionalizzazione. Avendo presente le configurazioni degli assetti architetturali, dei processi di coordinamento e dei sistemi operativi di gestione delle risorse umane nell'azienda internazionale, il percorso intende approfondire i temi legati all'interazione fra diverse identità e culture, le loro intersezioni, e i conseguenti riflessi sui percorsi di costruzione delle identità professionali, mettendo a fuoco modelli di leadership, dinamiche di team alla luce delle differenze identitarie, di intersezione tra le identità e di interazione all'interno dei gruppi di lavoro, nonché di gestione della motivazione e di comunicazione in una prospettiva interculturale. A partire dalla comprensione delle summenzionate dinamiche si unirà inoltre una riflessione sulle modalità specifiche di azione ed intervento in contesti nei quali si intenda valorizzare oltre che rispettare la diversità e varietà di caratteristiche individuali ed interpersonali che caratterizzano sia i modi di essere che quelli di interagire, secondo la tradizione dell'organization development.

Agli esperti nella formazione e nella gestione risorse umane sarà, del resto, sempre più richiesto di applicare le proprie competenze e conoscenze all'interno di contesti in cui sono presenti persone con nazionalità diverse e in cui le spinte per operare in modo omogeneo ed equo nei diversi Paesi devono essere bilanciate con un'attenzione alle specificità locali. Inoltre, la complessità dei contesti unita alla ricchezza delle opportunità, richiederà una più accentuata componente nel pensare ai percorsi di crescita propri ed altrui.

In questa prospettiva, prendendo in esame temi strategici e organizzativi relativi ai processi di internazionalizzazione il corso intende dedicare un'attenzione particolare ad approfondire le dinamiche che emergono dall'interazione tra le identità, culture e appartenenze; le differenti percezioni e il valore dell'etica manageriale; l'importanza della comprensione del nesso tra culture, strutture e pratiche organizzative locali, e il modo in cui un'appropriata leadership, motivazione e comunicazione possono diventare fattori chiave per il successo di un'organizzazione nell'arena competitiva globale. Gli stessi fattori rappresentano, al contempo, elementi chiave per l'efficace funzionamento dei team di lavoro trans-nazionali e/o interculturali, nonché delle carriere dei singoli, in percorsi internazionali che possano caratterizzarsi dalla soddisfazione e dal successo.

L'intenzione didattica è dunque quella di favorire una capacità di descrivere i modi in cui le identità e le culture vanno a costituirsi a livello sociale, organizzativo ed individuale, variando e sistematicamente influenzando organizzazioni, gruppi di lavoro e individui. Tale consapevolezza e capacità di osservazione, lettura ed osservazione rappresenta un abilitatore essenziale per riconoscere la varietà culturale in un ambiente di lavoro, e per sapere come adattare le pratiche di gestione delle risorse umane. Inoltre, il corso mira ad esaminare la complessità di gestire le persone oltre i confini in assetti distribuiti, secondo un'ampia varietà di modi con cui tali confini possono essere definiti, osservati o configurati, focalizzandosi in particolare sui processi decisionali connessi al management internazionale a supporto del successo sia dell'organizzazione nel suo insieme, sia delle singole persone nell'organizzazione. In questa prospettiva, anche alla luce dei più recenti sviluppi in merito alla gestione equa ed inclusiva di una popolazione organizzativa diversificata e plurale, il corso intende approfondire le modalità attive di sviluppo dell'azienda come comunità, ovvero come contesto caratterizzato da un attivo e positivo senso di appartenenza (belonging), nel rispetto delle identità e delle loro intersezioni ed interazioni, al fine di apprezzarne e valorizzarne il contributo unico e positivo, in un clima di apprezzamento e rispetto.

Il corso si rivolge dunque a tutti colo che sono curiosi di comprendere logiche e strategie di internazionalizzazione delle imprese e più in generale le strategie delle multinazionali; interessati ad analizzare e progettare gli assetti organizzativi per l'internazionalizzazione in coerenza e collegamento, e a supporto delle strategie aziendali, comprendere meglio le logiche sottostanti le pratiche di management delle risorse umane internazionali e saper valutare come adattare le prassi di gestione e formazione delle risorse umane in funzione degli assetti organizzativi e delle specificità culturali; desiderosi di favorire e facilitare processi di crescita e sviluppo delle persone e delle organizzazioni in prospettive e contesti internazionale e interculturali; curiosi di comprendere la complessità di gestire persone di culture diverse all'interno dello stesso luogo di lavoro sia in gruppi di lavoro distribuiti geograficamente; stimolati dalla prospettiva di identificare le cause e affrontare conflitti organizzativi in contesti culturali differenti e/o eterogenei; motivati a mettere a fuoco i fattori critici di successo a livello aziendale, di team ed individuali, in contesti internazionali; e, infine attratti dall'idea di favorire una cultura attivamente inclusiva, che alimenti un senso di appartenenza e sviluppi comunità organizzativa attente a valorizzare rispettosamente il contributo unico di tutte le identità nelle loro molteplici intersezioni ed interazioni

Obiettivi

Con questo insegnamento, con una costante e partecipata frequenza alle lezioni e alle attività connesse al corso, gli studenti saranno abilitati ed in grado di:

1. *Comprendere meglio l'intersezione tra le dinamiche organizzative nell'internazionalizzazione e i processi umani ad esse sottesi*
   Acquisire la capacità di analizzare e gestire la complessità del coordinamento e dello sviluppo delle persone e delle organizzazioni in contesti multinazionali, con particolare attenzione all'impatto sul sistema sociale ed umano delle organizzazioni così come viene a configurarsi in relazione ai processi decisionali strategici che avviano l'espansione internazionale.

2. *Sviluppare competenze di lettura e gestione interculturale*
   Sviluppare la capacità di osservare, leggere e interpretare come le identità e le culture si costituiscono a livello sociale, organizzativo e individuale, riconoscendo sistematicamente la loro influenza su organizzazioni, gruppi di lavoro e singoli individui.

3. *Applicare modelli di leadership e gestione team interculturali*
   Acquisire strumenti pratici per la gestione di dinamiche di team caratterizzati da differenze identitarie e culturali, sviluppando modelli di leadership efficaci per contesti multinazionali e competenze nella gestione della motivazione in prospettiva interculturale.

4. *Individuare i criteri fondativi per una efficace progettazione di sistemi di gestione delle risorse umane internazionali*
   Sviluppare la capacità di adattare le pratiche di gestione delle risorse umane ai diversi contesti culturali, bilanciando l'esigenza di omogeneità operativa con l'attenzione alle specificità locali.

5. *Implementare strategie di comunicazione interculturale*
   Acquisire competenze avanzate nella comunicazione cross-culturale e nella gestione dei processi comunicativi in organizzazioni distribuite geograficamente, con particolare focus sull'efficacia comunicativa in team caratterizzati da elevata diversificazione e varietà di identità.

6. *Costruire organizzazioni inclusive e orientate al belonging*
   Sviluppare metodologie per la creazione di contesti organizzativi caratterizzati da un senso attivo e positivo di appartenenza, valorizzando le identità, le loro intersezioni e il contributo unico di ciascun individuo in un clima di rispetto e apprezzamento reciproco.

Questi obiettivi riflettono l'approccio metodologico esperienziale del corso e la sua enfasi sulla dimensione collaborativa e comunitaria dell'apprendimento organizzativo.

In senso più specifico, il percorso intende abilitare i seguenti apprendimenti:

Conoscenza e capacità di comprensione
Al termine del percorso, lo studente avrà acquisito una conoscenza approfondita dei framework teorici e dei modelli concettuali relativi alla gestione internazionale delle organizzazioni. Comprenderà le dinamiche di interazione tra identità culturali diverse, i processi di internazionalizzazione aziendale e le configurazioni organizzative multinazionali. Dimostrerà inoltre una solida comprensione dei principi dell'organization development applicati ai contesti interculturali.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione
Lo studente sarà in grado di applicare i modelli teorici acquisiti per progettare e implementare strategie di gestione delle risorse umane in contesti multinazionali. Saprà adattare le pratiche manageriali alle specificità culturali locali,

bilanciando standardizzazione globale e personalizzazione locale. Dimostrerà competenza nell'utilizzo di strumenti di coordinamento e controllo per organizzazioni distribuite geograficamente.

Autonomia di giudizio
Lo studente svilupperà la capacità di valutare criticamente le situazioni organizzative complesse caratterizzate da diversità culturale, formulando giudizi autonomi sulla sostenibilità e appropriatezza delle scelte strategiche di internazionalizzazione. Sarà in grado di identificare e analizzare i fattori etici rilevanti nelle decisioni manageriali internazionali, dimostrando discernimento nell'equilibrare esigenze organizzative globali e sensibilità culturali locali.

Abilità comunicative
Lo studente acquisirà competenze avanzate nella comunicazione interculturale, dimostrando capacità di adattare stili comunicativi a diversi contesti culturali e organizzativi. Sarà in grado di facilitare processi comunicativi efficaci in team multinazionali, utilizzando metodologie appropriate per la gestione di conflitti e negoziazioni cross-culturali. Dimostrerà inoltre competenza nel presentare analisi e proposte strategiche a stakeholder diversificati.

Capacità di apprendimento
Lo studente svilupperà autonomia nell'aggiornamento continuo delle proprie competenze relative al management internazionale, dimostrando capacità di autoriflessione sui propri bias culturali e di adattamento a contesti organizzativi in evoluzione. Acquisirà metodologie per l'apprendimento collaborativo e per lo sviluppo di comunità di pratica inclusive, preparandosi ad affrontare le sfide emergenti della gestione globale delle organizzazioni.

Metodologie utilizzate

Il corso è preminentemente experience-based, nella convinzione che questo possa favorire un reale apprendimento ed una effettiva acquisizione dei contenuti proposti.

La didattica si avvale di lezioni frontali, ma soprattutto di sperimentazioni attive, lavori di gruppo, riflessioni individuali, brevi casi e testimonianze che consentono di esplorare in contesti organizzativi reali e simulati le problematiche relative alle risorse umane internazionali.

In particolare, l'aula stessa diventa progressivamente laboratorio di sperimentazione, scoperta e costruzione di conoscenze e significati, sempre nella prospettiva dei contenuti proposti. Nel rispetto delle esigenze di ciascuno, si calgeggia, quindi, se e appena possibile, la partecipazione in presenza, giacché rappresenta un'occasione di apprendimento collettiva, non riproducibile esclusivamente attraverso uno studio individuale dei testi e dei contenuti.

Nello specifico, le ore dedicate a modalità espositive dei contenuti saranno 20. le rimanenti 36 ore saranno realizzate in modalità interattica ed esperienziale. Di queste, 16 ore saranno dedicate a lavori di gruppo, alla loro presentazione e all'apprendimento in flipped classroom. 8 ore saranno dedicate a studio e discussione di casi, anche attraverso la presenza di testimoni aziendali. le restanti 12 ore saranno gestite attraverso modalità di didattica attiva, con esercizi guidati e spazio per la riflessione sull'esperienza e la sua condivisione utilizzando l'aula come proxy del proprio oggetto di studio in quanto organizzazione temporanea.

Quindi circa il 36% dell'attività didattica sarà fornita in una modalità espositiva tradizionale dei contenuti, mentre il restante 64% sarà prevalentemente fornito in modo attivo/interattivo, con una profonda attenzione alla pedagogia guidata dallo studente, alla didattica partecipativa/dialogica, all'apprendimento esperienziale e ai valori democratici, secondo la tradizione dello Sviluppo Organizzativo (Organization Development).

Materiali didattici (online, offline)

Su richiesta dei partecipanti potranno essere messi a disposizione anche ulteriori articoli integrativi (anche in lingua inglese). Eventualmente tali testi potranno essere richiesti al docente, ma non rappresenteranno materiale didattico ulteriore ed obbligatorio in vista dell'esame.

Programma e bibliografia

- Block Peter, Community, la struttura dell’appartenenza, Ayros, Milano, 2021, pp.256 ISBN: 979-12-80359-10-0
- Budak Alex, Changemakers, Ayros, Milano, 2025, pp.304 ISBN: 979-12-80359-92-6
- Ibarra Herminia, Working Identity, Ayros, Milano, 2025, in corso di pubblicazione.
- Nevis Edwin, Gestalt Consulting, Ayros, Milano, 2024, pp. 240 ISBN: 979-12-80359-73-5

Sono inoltre consigliati i seguenti testi:

Meyer Erin, La mappa delle Culture, Roi Edizioni, Milano, 2021, pp. 224 ISBN: 978-88-36200-41-2

Tim Brown, Change By Design, come il Design Thinking trasforma le organizzazioni e ispira innovazione, Ayros, Milano, 2024, pp.240 ISBN: 979-12-80359-80-3

Jeffrey Pfeffer, Power, perché alcuni hanno potere e altri no, Ayros, Milano, 2021, pp.256 ISBN: 979-12-80359-02-5

Francesca Cardona, Work Matters, fare consulenza ai Leader e alle Organizzazioni secondo la tradizione Tavistock, Ayros, Milano, 2024, pp.192 ISBN: 979-12-80359-68-1

Modalità d'esame

Tipologia di prova e coerenza con gli obiettivi formativi

La struttura valutativa del corso riflette l’approccio metodologico esperienziale che caratterizza l’intero percorso formativo. La scelta di combinare valutazioni di gruppo, elaborati individuali e colloquio orale risponde alla necessità di verificare non solo l’acquisizione di conoscenze teoriche, ma soprattutto lo sviluppo di quelle competenze collaborative, riflessive e comunicative essenziali per operare efficacemente in contesti organizzativi internazionali e interculturali.

Il colloquio orale, della durata approssimativa di 25-40 minuti, risulta particolarmente coerente con gli obiettivi del corso in quanto permette, attraverso una situazione comunicativa dialogica, di valutare la capacità dello studente di navigare la complessità delle dinamiche interculturali, dimostrare competenze comunicative adattive e articolare riflessioni critiche sui processi di internazionalizzazione organizzativa. Questa modalità consente inoltre di apprezzare la personalizzazione degli apprendimenti e la loro integrazione con l’esperienza e l’identità particolare del singolo discente.

Percorso per studenti che partecipano alla dinamica didattica d'aula

La valutazione si articola in tre componenti integrate:

1. Consegne intermedie individuali e di gruppo (70% della valutazione finale)
Quattro assignment, due individuali e due collaborativi distribuiti durante il corso, progettati per sviluppare e valutare l'articolazione degli apprendimenti, unitamente alle competenze di lavoro in team multiculturale, problem solving collaborativo e gestione delle dinamiche di gruppo. Ogni consegna richiede l'applicazione pratica dei modelli teorici a casi organizzativi concreti, favorendo l'apprendimento esperienziale che caratterizza il corso. Le consegne intermedie seguono scadenze prefissate comunicate all'inizio del corso. In caso di impossibilità documentata a rispettare una scadenza, è possibile concordare con il docente modalità alternative di recupero entro la fine del corso, mantenendo comunque la coerenza con il percorso formativo complessivo.

2. Due lavori individuali conclusivi (30% della valutazione finale)
Elaborati di riflessione critica che permettono di valutare la capacità di sintesi personale, l'autonomia di giudizio e la competenza nell'articolare connessioni tra teoria, pratica ed esperienza personale. Questi lavori rappresentano un momento di consolidamento individuale dell'apprendimento collaborativo sviluppato durante il corso.

3. Esame orale finale opzionale (ad eventuale incremento della valutazione finale)
Colloquio della durata di 25-30 minuti sui contenuti del corso, con particolare attenzione alla capacità di connettere i diversi temi affrontati e di applicarli a situazioni organizzative complesse. Durante il colloquio sarà valorizzata la riflessione personale su cosa ha interessato maggiormente lo studente e cosa ritiene più utile per il proprio percorso professionale.

Il voto finale per gli studenti che partecipano alla dinamica d'aula si compone della somma pesata delle consegne intermedie (70%) e dei lavori individuali conclusivi (30%), per un massimo di 30 punti. L'esame orale opzionale permette di incrementare il voto finale fino a un massimo di 3 punti aggiuntivi, consentendo il raggiungimento della lode per le eccellenze. La partecipazione all'orale è consigliata per chi desidera approfondire la discussione del proprio percorso di apprendimento o migliorare la valutazione complessiva.

Percorso alternativo per studenti che non partecipano alla dinamica didattica d'aula

Per chi non partecipa alle attività d'aula, è previsto un percorso che mantiene il rigore valutativo attraverso modalità diverse:

1. Project work individuale (40% della valutazione finale)
Un elaborato di analisi approfondita che applica i concetti del corso a un contesto organizzativo internazionale specifico. Il lavoro deve integrare la prospettiva dell'Organization Development (Cheung-Judge/Holbeche), l'analisi culturale (Meyer) e le strategie per lo sviluppo del senso di appartenenza (Block). Il project work deve essere consegnato almeno tre giorni prima dell'appello d'esame prescelto.

Il formato è libero (presentazione, rapporto scritto di 15-20 pagine, o video di 15-20 minuti) e deve includere:

- Analisi del contesto organizzativo in prospettiva internazionale
- Applicazione dei modelli teorici studiati
- Valutazione critica delle dinamiche interculturali
- Proposte di intervento per favorire l'inclusione e il belonging

Si ricorda che per questo percorso la bibliografia d'esame comprende i testi di Block, Budak, Ibarra, Meyer e Cheung-Judge/Holbeche (in sostituzione di Nevis), tutti elementi essenziali per la costruzione del project work e la preparazione dell'esame orale.

2. Esame orale (60% della valutazione finale)
Colloquio della durata di 30-35 minuti che verifica la padronanza della bibliografia alternativa e la capacità di collegare i contenuti teorici con il project work realizzato.

Criteri di valutazione

La valutazione seguirà i seguenti parametri, in coerenza con i Descrittori di Dublino:

Conoscenza e comprensione: Padronanza dei modelli teorici dell'internazionalizzazione organizzativa, dei framework interculturali e dei principi dell'Organization Development.

Capacità di applicazione: Competenza nel tradurre i modelli teorici in analisi di situazioni concrete e nella progettazione di interventi organizzativi culturalmente sensibili.

Autonomia di giudizio: Capacità di valutazione critica delle dinamiche organizzative interculturali e di formulazione di giudizi autonomi bilanciando esigenze globali e sensibilità locali.

Abilità comunicative: Efficacia nella comunicazione adattiva, capacità di articolare analisi complesse e di facilitare processi dialogici in contesti di diversità.

Capacità di apprendimento: Riflessività sul proprio percorso formativo, consapevolezza dei propri bias culturali e capacità di apprendimento continuo e collaborativo.

Scala di valutazione

Non sufficiente (0-17/30): Comprensione lacunosa dei modelli teorici, difficoltà nell'applicazione pratica, scarsa capacità di analisi critica delle dinamiche interculturali.

Sufficiente (18-23/30): Conoscenza generale dei contenuti con alcune incertezze, capacità di base nell'applicazione dei modelli, limitata elaborazione personale.

Buono (24-27/30): Padronanza sicura dei contenuti, buona capacità di applicazione e analisi, discreta autonomia nel collegare teoria e pratica.

Ottimo (28-30/30): Padronanza completa e approfondita, eccellente capacità di analisi critica e applicazione creativa, piena autonomia di giudizio.

Lode: Eccellenza in tutte le dimensioni valutative con contributi originali e capacità di innovazione nell'applicazione dei modelli.

Fattori integrativi di valutazione

Per gli studenti che partecipano attivamente alla dinamica didattica d'aula, costituiranno elementi positivi nella valutazione finale:

- La partecipazione attiva, curiosa e critica alle attività d'aula
- Il contributo costruttivo alla creazione di una comunità di apprendimento inclusiva
- La capacità di utilizzare l'aula come laboratorio di sperimentazione organizzativa
- La disponibilità a mettersi in gioco nelle attività esperienziali

Verbalizzazione

Gli esiti delle valutazioni saranno comunicati attraverso la piattaforma e-learning. Per il percorso con dinamica d'aula, la verbalizzazione avverrà dopo il completamento di tutte le componenti valutative. Gli studenti del percorso alternativo riceveranno l'esito complessivo al termine dell'esame orale.

Nota personale del docente

Come anticipato nella mia comunicazione iniziale in apertura del percorso, durante l'esame mi interesserà

particolarmente comprendere cosa vi ha colpito maggiormente del percorso e cosa ritenete più utile per il vostro futuro professionale. Questa domanda non è accessoria ma centrale nella mia concezione della valutazione: ritengo infatti che la personalizzazione degli apprendimenti e la loro integrazione con l'esperienza e l'identità particolare di ciascuno rappresentino elementi essenziali per garantire il mantenimento nel tempo delle competenze acquisite e massimizzarne l'utilizzo effettivo nei contesti professionali che affronterete.

Orario di ricevimento

Il ricevimento studenti si tiene di norma a cadenza settimanale. Il dettaglio degli orari sarà disponibile sulla piattaforma di e-learning successivamente all'inizio delle lezioni didattiche.
L'orario e il giorno di ricevimento possono subire (in situazioni eccezionali) delle variazioni anche in prossimità della data fissata. Si suggerisce pertanto agli studenti di ricontrollare sempre gli avvisi pubblicati dal docente prima di presentarsi.
Nella prospettiva di favorire un dialogo ed un confronto aperto e attivo, a supporto dell'apprendimento, il docente rimane a disposizione degli studenti del corso anche al di fuori degli orari di ricevimento, invitandoli a non esitare a contattarlo, se di necessità.

Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.

Cultori della materia e Tutor

Sustainable Development Goals

ISTRUZIONE DI QUALITÁ | PARITÁ DI GENERE | LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA | IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE | RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE | CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI