

Il paradigma della formazione manageriale: il ruolo delle management simulation

Leonardo Caporarello

Learning Lab

SDA Bocconi School of Management

Giugno 2011, WP-A1

“Learning is experience. Everything else is just information”. Albert Einstein

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un'importante evoluzione del paradigma di apprendimento manageriale:

- da teacher-centric, il cui obiettivo è quello di *insegnare*
- a learner-centric, il cui obiettivo è quello di *produrre apprendimento*

Il modello learner-centric, infatti, non si basa sul trasferimento della conoscenza ma sulla creazione di ambienti ed esperienze che guidano colui che apprende a scoprire e costruire conoscenza e a risolvere problemi attraverso il coinvolgimento e la partecipazione attiva.

Inoltre, nel modello learner-centric, il risultato del percorso di apprendimento può realizzarsi secondo due modalità:

- l'esperienza, cioè il processo di creazione della conoscenza attraverso la trasformazione della sperimentazione,
- l'insegnamento, ovvero l'analisi e la discussione delle principali riflessioni e messaggi emersi dall'esperienza stessa.

Le cinque principali dimensioni del nuovo paradigma dell'apprendimento manageriale

1. Contenuto: da limitato a abbondante
2. Processo: da tradizionale a esperienziale
3. Risultato: da acquisizione della conoscenza a creazione e integrazione della conoscenza
4. Luogo: dal corso al partecipante
5. Strumenti: da tradizionale a blended

In questo contesto, un'efficace metodologia è rappresentata dalle business simulation e dai business game computer-based, più genericamente qui chiamati *management simulation*. Le management simulation offrono alcuni vantaggi importanti, tra i quali: definire una diversa predisposizione all'apprendimento, vivere un'esperienza professionale nella quale mettere in

gioco alcune competenze che il partecipante già possiede, monitorare il processo con il quale si realizza l'esperienza, per poi analizzare e discutere le implicazioni manageriali.

A differenza delle metodologie di apprendimento tradizionali, le management simulation aiutano a ridurre il gap tra l'aula e il mondo reale delle decisioni, attraverso metodi di apprendimento esperienziale nei quali i partecipanti progettano, implementano, controllano (Romme, 2003).

I vantaggi di una management simulation possono riflettersi nell'ambito dei diversi stili di apprendimento, classificati in:

- *apprendimento cognitivo*, dove il partecipante apprende dall'osservazione di casi e fatti, attraverso un'esperienza concreta o il fare una o più azioni specifiche;
- *apprendimento affettivo*, dove il partecipante apprende come alcune caratteristiche – tra le quali mindset, pregiudizi, aspettative, emozioni, l'eventuale necessità di interazione sociale – possano influenzare il successo o meno di una determinata decisione o azione;
- *apprendimento comportamentale*, dove il partecipante apprende come formulare decisioni e mettere in pratica azioni e cambiamenti nel loro comportamento, in base a quanto appreso durante il percorso di formazione.

Quali sono le principali caratteristiche di una management simulation?

Le management simulation che fanno uso della tecnologia, in particolare web, consentono una maggiore sofisticazione in termini:

- di **contesto e scenario**, che possono cambiare nel corso della simulazione o game come conseguenza delle azioni dei partecipanti,
- delle **dinamiche di comunicazione e collaborazione (interazione)** dei partecipanti, sia tra di loro sia con il sistema,
- di **feedback** che il sistema può produrre e restituire ai partecipanti durante lo svolgimento della simulazione o game,
- del livello di **partecipazione** legata al coinvolgimento e all'utilità percepita dai partecipanti.

La letteratura di riferimento si occupa della validità ed efficacia di questa metodologia di apprendimento da molti anni.

Quanto le management simulation sono efficaci per l'apprendimento?

Le management simulation, basate su modelli interattivi, avanzati e simbolici, proiettano i partecipanti in contesti organizzativi reali e, eventualmente, complessi. Un ambiente simulato

quindi permette al partecipante di visualizzare concretamente situazioni reali caratterizzate dalla possibilità di manipolare in maniera dinamica le variabili rilevanti.

Attraverso alcune fasi logiche – comprensione e analisi del contesto, ricerca e valutazione delle possibili azioni e comportamenti, scelta e decisione – i partecipanti possono applicare le loro competenze per individuare e proporre delle soluzioni ai problemi presentati dalla situazione simulata. Inoltre, la simulazione può fornire dei feedback sia sul risultato – intermedio e/o finale – sia sul processo attraverso il quale è stato raggiunto.

La management simulation, dunque, offre ai partecipanti la possibilità di agire e al tempo stesso di riflettere, cosa non sempre prevista in ambienti di *pure play* (Lundy, 2003).

Gli elementi chiave di una management simulation sono, in sintesi, rappresentati dall'elevato livello di motivazione e coinvolgimento dei partecipanti (Hoberman e Mailick, 1992), dalla migliore abilità di applicare quanto appreso nell'ambito di situazioni reali (Anderson e Lawton, 2002), dalla libertà di sperimentare nuovi comportamenti in ambienti a basso rischio, dall'opportunità di ottenere feedback immediati (Senge, 1990), dalla possibilità di supportare processi di cooperazione tra i partecipanti (Mitchell, 2004).

Il ruolo del docente è fondamentale in una management simulation, in quanto definisce il contesto della simulazione, interviene nei processi di interazione tra i partecipanti, gestisce l'attività di debriefing a conclusione della simulazione.

Tornando alla domanda precedente, cioè quanto una management simulation può influenzare l'efficacia di un programma di formazione, si può confrontare l'efficacia di un'iniziativa di formazione a seconda che venga erogata con una metodologia piuttosto che un'altra. In particolare, si considerino le seguenti tre metodologie: business simulation, business game, case study cartaceo.

L'efficacia del programma di formazione può essere misurata in termini di *reazione* (livello di divertimento e utilità percepita del programma di formazione), *apprendimento* (livello di apprendimento delle competenze oggetto del programma di formazione), *trasferimento* (cambiamento del comportamento nel contesto nel quale vengono applicate le competenze oggetto del programma di formazione).

Secondo alcune ricerche, l'utilizzo di una simulazione, un game o un case study cartaceo contribuisce a risultati – in termini di efficacia della formazione – significativamente differenti. La business simulation e il business game influenzano positivamente l'efficacia di un programma di formazione, secondo tutte e tre le variabili sopra menzionate, rispetto all'utilizzo del case study cartaceo. Lo stesso non può dirsi quando si confronta l'efficacia di un programma di formazione che utilizza una business simulation con quella di un programma che utilizza un business game (Feinstein, 2001; Kenworthy e Wong, 2005; Graham e Senge, 1990; Graham et al, 1992).

Al Learning Lab di SDA Bocconi studiamo le metodologie per la formazione manageriale e come le tecnologie possono influenzare la loro evoluzione. Se desideri restare in contatto con noi o confrontarti su questi temi scrivi a learninglab@sdabocconi.it

Bibliografia essenziale

Anderson, P., Lawton, L. (2002) Is simulation performance related to application? An exploratory study, *Developments in Business Simulations and Experiential Learning*, 29, pp. 415-426

Feinstein, A. (2001) An assessment of the effectiveness of simulation as an instructional system in foodservice", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), pp. 421-433

Graham, A.K., Morecroft, J.D.W., Senge, P.M. and Sterman, J.D. (1992) Model supported case studies for management education, *European Journal of Operational Research*, 59(1), pp. 151-166

Graham, A.K., Senge, P.M. (1990) Computer-based case studies and learning laboratory projects, *System Dynamics Review*, 6(1), pp. 100-105

Hoberman, S., Mailick, S. (1992) *Experiential Management Development: From Learning to Practice*, Quorum Books, Westport, CT

Kenworthy, J., Wong, A. (2005) Developing managerial effectiveness: assessing and comparing the impact of development programmes using a management simulation or a management game, *Developments in Business Simulations and Experiential Learning*, 32, 164-175

Lundy, J. (2003, October) *E-learning simulation: Putting knowledge to work*. Paper presented at the Gartner U.S. Symposium/Itxpo.

Mitchell, R. C. (2004) Combining cases and computer simulations in strategic management courses. *Journal of Education for Business*, 79(4), 198-204

Romme, A. G. L. (2003) Learning outcomes of microworlds for management education, *Management Learning*, 34, 51-61

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, NY