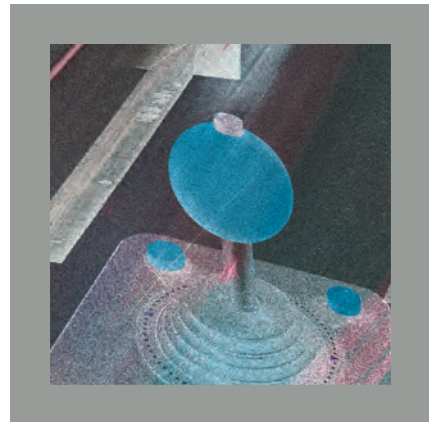


## REPRINT



PAULINA MAZUR,  
BŁAŻEJ JUREWICZ:

### DROGA DO LEPSZYCH DECYZJI

Symulacje – sposób  
na wyławianie talentów  
zarządczych.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 22/23, jesień/zima 2014

[WWW.MTTP.PL](http://WWW.MTTP.PL)

**THINKTANK**<sup>®</sup>



**Świat** się dygitalizuje, a technologie są stałym elementem ludzkiej codzienności. Przekształciły nasz styl życia i powoli zmieniają modele edukacji, szczególnie na poziomie podyplomowych studiów zarządczych. Nacisk na praktyczną naukę, zgłębianie studiów przypadków i stosowanie symulacji biznesowych widać w programach MBA na najbardziej prestiżowych uczelniach. Tradycyjne przekazywanie wiedzy, bazujące na wykładach i przyswajaniu lektur, zostało zastąpione: przeżyciem, doświadczeniem i zrozumieniem.

### EDUKACJA W NOWYCH

**CZASACH** Uniwersytet Harvarda w metodyce nauczania postawił na promowanie wiedzy zdobytej dzięki uczestnictwu w realnej sytuacji biznesowej. Dzięki temu studenci mogą dostosowywać swój kurs nauczania do własnych potrzeb edukacyjnych, m.in. poprzez zwiększanie liczby symulacji biznesowych, a już na pierwszym roku korzystają z programu FIELD (Field Immersion Experiences for Leadership and Development), który ma symulować proces uczenia się w małych zespołach.

Z kolei na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley program MBA w ponad połowie składa się z zajęć poświęconych rozwiązywaniu prawdziwych studiów przypadku. Co więcej, studenci na pierwszym roku mają możliwość wyboru aż ośmiu kursów *experiential learning* (nauka przez doświadczenie). Dla zarządów program MBA udostępnia zaś sławny już BILD (Berkeley Innovative Leader Development), którego mechanizm bazuje na zrozumieniu procesu uczenia się poprzez doświadczenie.

Opisywane zmiany w programach kształcenia menedżerów zdaniem prof. Davida A. Garvina z Harvard Business School mają swe źródło w coraz wyższych oczekiwaniach, jakie wobec menedżerów ma rynek – dziś współczesny menedżer musi myśleć globalnie, rozwijać cechy przywódcze, szczególnie w obszarze świadomości samego siebie, mieć skłonność do autorefleksji, rozwijać rozumienie mechanizmów biznesu oraz jego ograniczeń.

Sytuacja ta skłania więc firmy do poszukiwania coraz to nowszych i efektywniejszych metod podnoszenia umiejętności ich menedżerów. I podobnie jak na studiach MBA, również w procesach szkoleniowych i doszkalających dla pracowników coraz szerzej stosowane są metody nauki przez doświadczenie, a także symulacje biznesowe (por. ramka *Jak edukować pracowników?*). Te ostatnie są najbardziej zaawansowane technologicznie i cieszą się dużą popularnością na Zachodzie.

### POTENCJAŁ WIRTUALNYCH ŚRODOWISK BIZNESOWYCH

Na korzystanie z symulacji biznesowych z roku na rok decyduje się także coraz więcej polskich przedsiębiorstw. Formuła tego rodzaju nauki została doceniona w kraju nie tylko dlatego, że jest atrakcyjna dla współczesnych pracowników, lecz także ze względu na to, że jest wysoce skuteczna w przekazywaniu wiedzy.

Najbardziej rozpowszechnioną symulacją biznesową w Polsce (a na świecie wykorzystywaną w ponad 30 krajach), o bardzo szerokim zakresie decyzyjnym, jest *Global Management Challenge*. Organizowana w formie krajowych konkursów online jest rywalizacją zespołów firmowych (również studenckich) o osiągnięcie najwyższego wyniku inwestycyjnego. W GMC grają zespoły (od trzech do pięciu osób), które otrzymują do zarządzania spółki giełdowe, produkcyjno-handlowe przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. W każdym tygodniu gry (odzwierciedlającej kwartał finansowy) zespoły mają przed sobą arkusz z 75 decyzjami do podjęcia (od produkcji po relacje inwestorskie). Kolejne kwartały rozliczeniowe (cykle decyzyjne) prowadzą do wyłonienia najlepiej zarządzanych zespołów.

W GMC grają m.in. Bank Zachodni WBK, Orange, PKN Orlen, Carrefour Polska, PKO Bank Polski, Aviva, Deloitte, EDF, Robert Bosch, Dr Irena Eris, Volvo Trucks, Grupa Żywiec, Grupa Saint-Gobain, JTI, Mondi Świecie, Dom Inwestycyjny Xelion, TRI, PGE, Lotte Wedel.

Druga popularna symulacja – AoV (skrót od nazwy Architects of Value) – odzwierciedla proces podejmowania decyzji biznesowych w firmie

### GLÓWNA MYŚL

- . Podejmowanie decyzji wymaga gotowości do rezygnacji z przeciwicznych, ale nie do końca trafnych rozwiązań na rzecz nieszablonowego myślenia.
- . Efektywnym narzędziem uczącym pracowników takiego myślenia w procesie decyzyjnym mogą być symulacje biznesowe.
- . Dzięki nim zatrudnieni zdobywają kompetencje menedżerskie na wszystkich poziomach piramidy wiedzy.

# 30%

**Tyle polskich przedsiębiorstw planowało w 2013 r. zwiększenie budżetów na wykorzystanie gier i symulacji biznesowych w tzw. procesach rozwojowych. Wedle deklaracji osób odpowiedzialnych za te budżety w roku 2014 na ten krok ma się zdecydować już blisko 51 proc. firm.**

Źródło: Raport „Nowe technologie w uczeniu”,  
Fundacja Obserwatorium Zarządzania, listopad 2013

usługowej operującej na konkurencyjnym rynku. Symulacja stawia uczestników w roli członków zarządu – udostępnia im kontrolingowe narzędzie do podejmowania decyzji i weryfikacji wpływu decyzji na wartość firmy. Celem jest wytworzenie jak największego zysku netto przy zdefiniowanych założeniach i kryteriach. Sam zakres decyzyjny, skumulowany w 13 kluczowych decyzjach, pozwala przeprowadzić bardzo efektywny projekt już w ciągu jednego dnia, chociaż standardową cegielkę stanowią 4-godzinne teamcoachingi. Symulacja AoV jest wykorzystywana w formie zamkniętych warsztatów na potrzeby klientów biznesowych do diagnozy i rozwoju skuteczności biznesowej menedżerów. Czas trwania i zakres symulacji jest dostosowywany do oczekiwań biznesu i profilu uczestników. Z symulacji AoV korzystają m.in. firmy z branży usług medycznych, FMCG, dystrybucji czy finansów i ubezpieczeń.

**Niezależnie od typu symulacji każdy jej rodzaj umożliwia uczestnikom wcielenie się w rolę menedżerów zarządzających wirtualnymi biznesami, których zadaniem – jak w rzeczywistości – jest podnoszenie wartości spółki (rentowność, efektywność) poprzez podejmowanie strategicznych decyzji. Uczestnicy**

takiego szkolenia zarządzają, korzystając z komputerowego interfejsu, a także z kontrolingowego narzędzia, które pokazuje efekty własnych posunięć. Te informacje zwrotne (twarde dane w postaci liczb) pozwalają na przestudiowanie skutków przyjętych wytycznych, a analiza wyników i bieżącej sytuacji rynkowej (również konkurencji) prowadzi do przygotowania kolejnego zestawu decyzji na kolejny okres symulacji.

**Z naszych doświadczeń wynika, że uczestnictwo w symulowanych sytuacjach biznesowych bezsprzecznie pozwala pracownikom wczuć się w rolę menedżerów (logika gry wywołuje w nich bowiem silne zaangażowanie) oraz spojrzeć na firmę z lotu ptaka i w praktyce nauczyć się odpowiedzialności za całokształt i wynik przedsiębiorstwa. Korzyści jest więcej. Symulacje biznesowe pomagają np.:**

## 1 **Dostrzec własną skłonność do powielania reakcji, rozwiązań i wniosków**

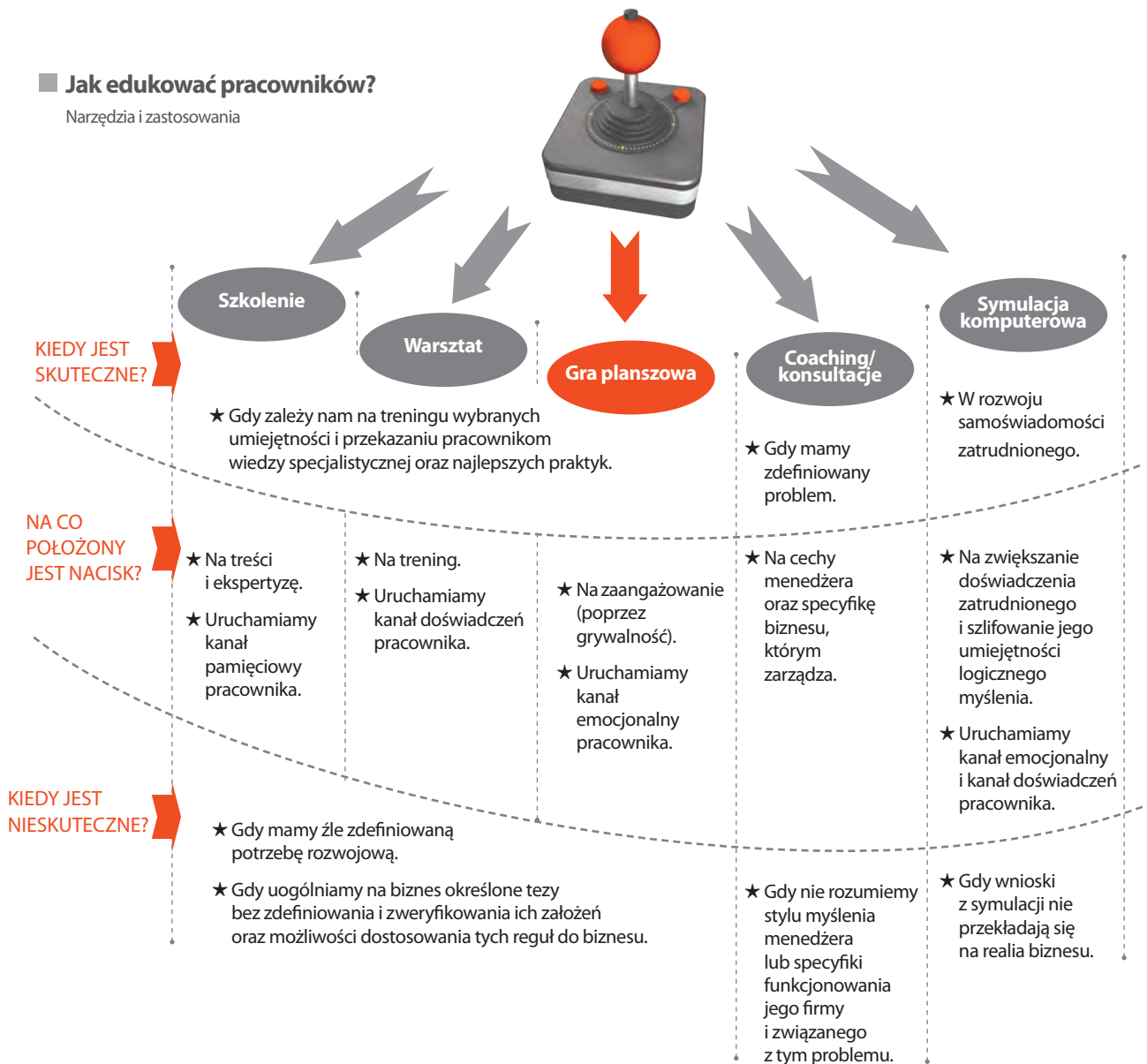
W rzeczywistości menedżer ma swoje obowiązki, cele, oczekiwania przełożonych i podwładnych, ograniczony czas na osiągnięcie celu i np. premie od efektu. Te czynniki powodują, że działa na skróty – pewne decyzje powiela automatycznie, bo wcześniej okazały się skuteczne. Tymczasem kiedy w symulacji uczestnik podejmuje decyzje, pozbawiony jest punktu odniesienia – znajduje się bowiem w zupełnie nowej dla siebie sytuacji (w nowym środowisku biznesowym). **Musi więc przebić się przez własne ograniczenia i nawyki oraz wyjść poza utarte schematy myślenia. Uczy się dzięki temu rozpoznawać moment, w którym wszystkie do tej pory oswojone techniki dedukcji są bezużyteczne.**

## 2 **Uruchomić myślenie kreatywne**

Jak wyjaśniliśmy przed chwilą, w środowisku wirtualnym scenariusz nie kopiuje rzeczywistego biznesu, w którym menedżerowie na co dzień pracują, lecz stanowi jego pewne odwzorowanie. Przez to funkcjonowanie w nim staje się o wiele trudniejsze – uczestnicy symulacji nie mogą skorzystać z rozwiązań wykształconych w środowisku pracy, muszą zaufać własnej logice i procesowi myślowemu w nowych warunkach. **Ta sytuacja pozwala im rozwinąć skrzydła i odkryć własne talenty zarządzające (to cenne zwłaszcza dla osób, które nigdy wcześniej nie miały możliwości podejmowania decyzji obejmujących całą firmę i nie odpowiadały za jej wyniki).**

## ■ Jak edukować pracowników?

Narzędzia i zastosowania



### 3 Nauczyć się odróżniać cele cząstkowe od celu głównego

Menedżerowie specjalizujący się w danym obszarze mają tendencję do zamykania się „we własnej perspektywie”. Na ogół ich postrzeganie spraw ograniczają: funkcjonalna struktura organizacyjna, silna hierarchizacja czy system motywacyjny zależny od ich wydajności. Mechanizmy te „zachęcają” do silosowania, czyli sztucznego oddzielania

różnych obszarów firmy od siebie. Te postawy ujawniają się właśnie w trakcie symulacji biznesowych – uczestnicy zapominają, że grają o końcowy wynik całej firmy, a nie tylko o osiągnięcia poszczególnych działów. **Z czasem dopiero dochodzi do nich, że aby wygrać, muszą zrozumieć zależności pomiędzy obszarami**



91%

Tyle osób zauważa u siebie poprawę umiejętności analitycznych dzięki graniu w *Global Management Challenge*. Aż 80 proc. potwierdza, że za sprawą tej symulacji lepiej zrozumiało, na czym polega planowanie strategiczne.

Źródło: BIGRAM (badanie własne przeprowadzone wśród uczestników GMC)

funkcjonalnymi i podejmować takie decyzje, które będą korzystne dla całej organizacji. Symulacja to zatem okazja do przetestowania siebie w roli top managementu. Pracownicy uczą się nabierać dystansu do własnych wyników i uwzględniać, jaki wkład mają one w finalny sukces firmy.

#### 4 Rozumieć pracę innych członków zespołu

Wielu menedżerów podczas symulacji biznesowych stosuje nieprzećwiczone jeszcze techniki podejmowania decyzji, inni testują politykę bardziej agresywną niż w rzeczywistości lub próbują pełnić w zespole nową dla siebie funkcję. Np. menedżerowie z obszaru HR stawiają się w pozycji menedżerów produkcji lub dyrektorów finansowych. Mogą bez konsekwencji (finansowych) przetestować swoją wiedzę w innym obszarze, spróbować innych specjalizacji. Takie przetasowanie

ról jest korzystne, jeśli w symulacji grają zespoły interdyscyplinarne, złożone z osób odpowiedzialnych za różne obszary. Zamiana ról sprzyja wówczas transferowi wiedzy w organizacji, burzeniu silosów i prowadzi do głębszego zrozumienia złożoności zarządzania firmą.

#### 5 Sprawdzić słuszność własnego wnioskowania i dać sobie przyzwolenie na błąd

W „realu”, podejmując decyzje, menedżerowie często opierają się na założeniach, których nie weryfikują, a nawet nie potrafią nazwać – bo zakładają, że wiedzą wszystko o danym biznesie. Otrzeźwienie i analiza przychodzą dopiero po porażce – gdy wyniki decyzji okazują się niezgodne z oczekiwaniami. W prawdziwym życiu drastyczna zmiana podejścia i założeń po takim wydarzeniu nie jest prostym działaniem, w symulacji natomiast możemy to robić dowolnie wiele razy, a z każdej porażki wyciągać cenną wiedzę. Dzięki symulacji menedżerowie mogą łatwo sprawdzać możliwe podejścia i rozwiązania, analizować swój sposób postrzegania biznesu, przyjmowania założeń i podejmowania decyzji. To dobry sposób, by krytycznie się sobie przyjrzeć, choć wymaga pokory oraz dojrzałości biznesowej i osobistej.

## 6 Rozumieć siebie

Nauka przez praktykę, poczucie odpowiedzialności za firmę, zaangażowanie w podejmowanie kluczowych rozwiązań, utożsamianie się z rolą i szerszą perspektywą organizacji – **wszystkie te czynniki budują doświadczenie pracowników, ale też pozwalają im zwiększać świadomość siebie – pojąć, jak i dlaczego podejmują pewne decyzje.** Przy odpowiednim zaangażowaniu i analizie, jak również wsparciu np. ze strony eksperta ds. efektywności procesu decyzyjnego mogą oni ten proces prześledzić i odpowiednio wykorzystać tkwiący w nim potencjał.

Symulacje biznesowe zostały uznane na Zachodzie za najefektywniejszą metodę diagnozy i rozwoju w zakresie strategicznych kompetencji biznesowych. **Warto jednak podkreślić, że nie uczą one myślenia, lecz pozwalają doświadczyć procesu decyzyjnego i różnych mechanizmów procesu uczenia się towarzyszących nowym zadaniom w wirtualnym świecie, a następnie przełożyć tę wiedzę na działania w biznesie.** Co cenne, menedżerowie dzięki takiemu rodzajowi szkoleń zyskują spokój, gdy naprawdę przychodzi im rozwiązywać problemy, z którymi nigdy wcześniej nie mieli styczności. Są bardziej odważni. Dzieje się tak, ponieważ ludzki umysł nie różnicuje własnych reakcji na środowisko wirtualne i rzeczywistość. Doświadczenie zdobyte w świecie nierzeczywistym jest więc dla nich całkowicie realne. Dlatego symulacje to bezpieczna dla firm metoda kształcenia kadry. ■

# 80%

**Tyłu menedżerów uczy się skutecznie poprzez doświadczenie, analogie, powtarzanie oraz analizę po fakcie – dla porównania zaledwie 10 proc. menedżerów skutecznie uczy się poprzez zrozumienie związków przyczynowo-skutkowych i krytycyzm.**

*Źródło: Statystyki na podstawie badań przeprowadzonych przez AoV na próbie kilkuset menedżerów, członków zarządów i właścicieli przedsiębiorstw*

**Paulina Mazur:** dyrektor działu rozwoju talentów i wizerunku pracodawcy w BIGRAM Personnel Consulting. Specjalizuje się w employer brandingu oraz zastosowaniu symulacji biznesowych w procesach szkoleniowo-integracyjnych.  
e-mail: paulina.mazur@bigram.pl

**Błażej Jurewicz:** prezes zarządu i współwłaściciel AoV. Ekspert procesu podejmowania decyzji. Specjalizuje się we wsparciu menedżerów z poziomu wykonawczego w rozwoju efektywności ich indywidualnego procesu decyzyjnego.  
e-mail: blazej.jurewicz@aov.com.pl

» Artykuł nr R1422/23F03

## REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. WEDŁUG ŚWIATOWYCH TRENDÓW EDUKACJA STANIE SIĘ PROCESEM PRZYJEMNYM I STYMULUJĄCYM.** Firmy mogą te zmiany wyprzedzać, decydując się na rozwijanie kompetencji menedżerskich swych pracowników w nowoczesny i atrakcyjny sposób – poprzez gry i symulacje biznesu.
- 2. SYMULACJE MAJĄ SZANSĘ TRAFIĆ W GUSTA MŁODEGO POKOLENIA WYCHOWANEGO NA GRACH KOMPUTEROWYCH.** Ale mogą także przyczynić się do zwiększenia kompetencji cyfrowych starszej generacji. W obu grupach pozwolą w bezpiecznych warunkach wyławić talenty zarządcze.