

Българско списание по

Психология

Тема на броя:
ПУБЛИЧЕН РЕГИСТЪР
НА ПСИХОЛОЗИТЕ
2014



2014
брой 1-3

Издание на Дружеството на Психолозите в Република България

Главен редактор

Татяна Янчева

Зам. главен редактор

Йоланда Зографова

Редакционна колегия

Божидар Димитров

Елена Паспаланова

Пламен Калчев

Павлина Петкова

Росица Георгиева

Никола Атанасов

Снежана Илиева

Технически редактори

Пламен Димитров

Надя Матеева

Адрес на редакцията:

София 1505

ул. „Черковна” 52, ап. 2

тел. 02/843 58 54

office@psychology-bg.org

<http://BJoP.wordpress.com>

Предпечатна подготовка и печат:

Продуцентски център ЛМ Плюс ЕООД

ISSN 0861 - 7813

**БЪЛГАРСКО
СПИСАНИЕ
ПО ПСИХОЛОГИЯ**

ИЗДАНИЕ

НА ДРУЖЕСТВОТО

НА ПСИХОЛОЗИТЕ

В БЪЛГАРИЯ

Брой 1-3, 2014

УЧЕНЕ ЧРЕЗ ОСНОВАНИ НА ДИЛЕМИ ИГРИ ПРИ ТРЕНИНГ НА РЪКОВОДИТЕЛИ

Александър Пожарлиев

***Резюме:** Представеното изследване проучва използването на два варианта на основани на дилеми игри при тренинг на ръководители. Използваната методология е емпирично наблюдение и анализ на данни от приложението на игрите. Проследяват се резултати от 720 избора на 72 малки групи в рамките на 23 игри и се обобщават наблюдаваните модели на поведение и прозрения на участниците. Игрите разкриват висок потенциал за разширяване на осъзнаването и за провокиране на процес на промяна на гледните точки на участниците по отношение на вярвания за природата на доверието, кооперативността и конкуренцията в работната среда. По този начин използването на игрите в тренинга може да подпомогне процес на трансформиращо учене.*

***Ключови думи:** игри, теория на играта, тренинг на ръководители, трансформиращо учене.*

LEARNING THROUGH DILEMMA BASED GAMES IN MANAGEMENT TRAINING

Alexander Pojarliev

***Abstract:** The present study unveils the use of two versions of dilemma based games in the training of managers. The methodology that is used is an empirical observation and analysis of data on the use of the games. It reveals the result of 720 choices made in 72 small groups in 23 games and summarizes the observed behavioral patterns and insights of the participants. The games reveal a high potential to expand the consciousness of the participants and provoke a process of perspective transformation in terms of their beliefs about the nature of trust, cooperation and competitiveness in the workplace. Thus, the use of the games in training can support transformative learning.*

***Keywords:** games, game theory, management training, transformative learning.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Игрите в обучението и тренинга са структурирани преживявания, създаващи значителни възможности на участниците за непосредствено учене от опита. Това е учене, произтичащо от личното въвличане в определена ситуация и въпреки, че структурираното преживяване не е „реалността сама по себе си“, ученето от него е напълно истинско. Ученето чрез опита (experiential learning) включва богата палитра от методи и дейности, от които за целите на настоящото изложение ще се фокусираме върху играта като учебна дейност, основана на правила, създаваща ситуация на конкуренция и определяща печелещи и губещи страни. Обикновено ученето от играта в тренинга произтича от създаденото преживяване, включващо взаимоотношенията между участниците и най-често не е свързано с предмета или съдържанието на самата игра.

Игрите предлагат отлични възможности за активиране и осъществяване на процеси на трансформиращо учене. Те са комплексни дейности, които съчетават в себе си, както възможности за репрезентиране на реалността, така и за фокусиране върху изучаване на влиянието на определени фактори. В игровите условия на провокиран конфликт на интереси и наблюдение на съпътстващите поведения и модели на вземане на решения могат да се изследват природата на ограничаващите убеждения, очакванията и последствията от изборите на участниците. Игрите са доказали ефективността си методи за създаване на такива условия, тъй като те същевременно подпомагат и конструирането на щадяща среда, окуражаваща и награждаваща отворената комуникация и споделяне на опита. Играта може да създаде поредица от реални дилеми пред участниците, изпълнявайки функцията на активиращо събитие, т.е. необходимото за задълбочено учене значимо предизвикателство или т.нар. „объркваща дилема“ (disorienting dilemma) в понятията на теорията на трансформиращото учене (Mezirow, 1991, 2000). В настоящата работа интересът е насочен към изследване на потенциала на игри, основани на дилеми да способстват ефективното учене в тренинга, разглеждано в рамките на конструктивисткото виждане като процес на активно създаване на смисъл и на промяна на гледната точка (Pojarliev & Alkalay, 2010).

ТЕОРИЯ НА ИГРАТА

Теорията на играта е продължение на теорията на вземане на решение и изучава моделите на конфликт и сътрудничество между рационални субекти. Тя използва математически техники за анализ на ситуации, при които две или повече страни вземат решения, влияещи върху тяхното благополучие (Myerson, 1997, с.1). Теоретиците на играта се опитват да разберат конфликта и сътрудничеството чрез изучаване на количествени модели и хипотетични примери. Те могат да бъдат твърде опростени, но по този начин се улеснява изваждането на показ на фундаменталните проблеми, скрити в неимоверно сложните ситуации на реалността.

В теория на играта *игра* означава всяка социална ситуация, включваща две или повече страни, правещи избор влияещ върху желаните резултати. Страните, включени в играта могат да се нарекат *играчи*. Съществуват две основни допускания за играчите – те са *интелигентни* и *рационални*.

Играчът е *интелигентен* ако знае всичко, което знаят и другите за играта и може да прави заключения за ситуацията, както всеки друг. Това води до допускането, че ако се изгради правдоподобна теория, обясняваща поведението на интелигентните играчи, всеки от тях би разбрал нейните предвиждания. (Myerson, 1997, с.4)

Играчът е *рационален*, ако последователно взема решения в преследване на своите цели. В теория на играта хората се възприемат само като интересувани се от своите собствени интереси и се приема, че целта на всеки играч е да максимизира очакваната стойност на своята печалба, измерена чрез определени единици. С други думи вземащият решение винаги предпочита избори, които носят най-високата очаквана полза (Myerson, 1997, с.3).

Всяко поведение за рационално вземане на решение би могло да се обясни като функция на *полезността*, която количествено характеризира предпочитанията на играча относно резултатите или наградите и на разпределението на *субективната вероятност*, която характеризира вярванията относно всички непознати фактори. Един от тях в опростената ситуация на играта е изборът на другата страна. Така рационалното решение на проблема на всеки играч зависи от решението на проблема на другия играч. Затова предмет на анализ в теорията на игрите е взаимодействието между рационалните играчи под формата на система от равновесия.

Класическо в теория на играта е *равновесието на Наш*, което отразява решението на страните да не искат да променят стратегията си. Всички играчи достигат до оптимален отговор на ходовете на своите опоненти и въпреки че изборите на опонентите може да не им харесват, те не съжаляват за своята стратегия, приемат, че не могат да променят действията на съперниците си и не са ориентирани към сътрудничество (Miller, 2003, с.101). Стабилността на равновесието зависи от вида на наградите. Ако играчите печелят повече от това да бъдат „лоши“ спрямо опонентите, които играят „добри“, то тенденцията е да се стигне до засядане в равновесие на Наш, където всеки играе лош. Това е и принципът в основата на класическата дилема на затворника (Лън, 2013; Engel & Zhurakhovska, 2012; Worden & Levin, 2007; Miller, 2003), където рационалният играч, изправен пред дилемата би следвало винаги да признае, т.е. да следва своя интерес. Най-добър е резултатът за този, който играе рационално, а опонентите му не (Miller, 2003, с. 118). Но ако всички играят рационално ще получат по-лош резултат, отколкото ако играят ирационално.

Резултатите от играта зависят до голяма степен от това как е построена матрицата на печалбите и загубите. В разглежданите по-нататък два варианта на игри, основани на дилеми матрицата е конструирана така, че изборът на X би могъл да бъде по-печеливш от гледна точка на индивидуалния интерес, но от колективна гледна точка всички страни биха спечелили, избирайки Y. При еднократен избор най-добрата стратегия е X, но при повтарящи

се избори играчите трябва да бъдат способни да си сътрудничат, за да постигнат добър резултат. Въпреки това задни планове, краткосрочен фокус и съмнения, свързани с края на играта могат да направят сътрудничеството невъзможно (Miller, 2003, с.150).

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИГРИ, ОСНОВАНИ НА ДИЛЕМИ В ТРЕНИНГ НА РЪКОВОДИТЕЛИ

Настоящото изследване се базира на предпоставката, че използването на основани на дилеми игри може да бъде много подходящо за създаване на значимо и запомнящо се преживяване при тренинг на ръководители по теми като лидерство, работа в екип, управление на конфликти и водене на преговори. Очакванията бяха, че в игри, проектирани по модела на дилемите ще се излявят установени от теория на играта схеми на поведение, създаващи възможност за задълбочено учене.

Бяха използвани две версии на *кооперативни* игри, проектирани така, че да дават възможност за осъществяване на срещи за договаряне между играчите. Тъй като в игрите могат да съществуват повече от едно равновесие, участниците, попаднали в неблагоприятно за тях равновесие би следвало да се стремят да се придвижат към по-добро. Те биха могли да подобрят изхода на играта за себе си, ако се координират и договорят да следват различна стратегия от постигнато неблагоприятно равновесие на Наш.

Участието в играта беше зададено на групово равнище, така че страните в нея да бъдат групи. Очакваше се необходимостта от групово вземане на решение да активира развитието на групови процеси, които заедно с получените резултати да предоставят възможност за критична рефлексия и учене от опита за промяна на определени индивидуални нагласи. Като благодатна почва за осъществяване на промяна в гледната точка на участниците се очакваше да послужи преживяването на напрежение от печалбите и загубите вследствие на избори при рационално вземане на решение, базирано на егоистичния интерес или поемане на риск за търсене на по-благоприятен за всички изход. Очакваше се разбирането на дилемата и на реакциите на другите да създаде предпоставки за промени в мисленето на участниците по отношение на природата на доверието, конкуренцията, сътрудничеството, лидерството и още по-широк спектър от въпроси за мотивите в човешкото поведение.

Като хипотеза на изследването се очерта очакването, че различията в инструкциите на двете игри относно целите ще повлияят чувствително върху поведението на играчите. Това ще се изрази в направени повече избори X и наличие на по-малко групи с позитивен резултат в първата версия на играта, при зададена цел за постигане на по-висок резултат от опонентите и насърчаване към конкуренция.

От друга страна се очакваше, че в контекста на тренинг, насочен към развитие на екипни и лидерски умения с по-общо зададена цел за постигане на печалба, без уточняване дали за отделната група или за всички групи, би трябвало да се излявят в по-голяма степен нагласи и поведения на коопериране, изразени чрез избори Y и постигане на позитивни резултати от повече групи.

Беше изявена и хипотеза, че реалните, добре сработени и ефективни мениджърски екипи във втората версия на играта също би следвало да демонстрират по-високо междугрупово сътрудничество, изявено в по-висок общ резултат на групите в играта. Допускаше се и че в организации, където съществува конкуренция или някакви вътрешни пречки в междугруповото сътрудничество, общият резултат ще бъде по-нисък.

МЕТОДОЛОГИЯ

Емпиричното изследване беше извършено в рамките на серия от наблюдения на 720 избора на около 360 участника в 72 групи, съставени от средни и висши мениджъри. Наблюденията бяха проведени по време на обучения на мениджъри и лидери в рамките на 23

игри в две версии. Участниците във всяка игра бяха колеги от една и съща организация от бизнеса (общо 9 организации), с изключение на две игри, съставени от участници в отворена магистърска програма по мениджмънт и една игра на участници от различни организации конкуренти. Съставът на групите беше в диапазона между 3-8 участника. Най-често групите включваха 4-5 участника.

Най-общо целите на игрите бяха: 1) да се демонстрират ефектите от конкуренцията; 2) да се покаже по драматичен начин ползата от сътрудничество при вътрешногруповите и междугруповите отношения; 3) да се изследва как лидерството може да повлияе на резултатите; 4) да се изследва доверието между участниците в групите и ефектите от неговото оправдаване или предаване.

Бяха проследени количествени променливи като брой групи спечелили в играта, брой групи, завършили с позитивен резултат, баланс печалби-загуби, брой избори У/ Х на първия ход и общо в игрите. Бяха наблюдавани стратегиите и поведенията на участниците в групите при вземането на решения и срещите за договаряне.

Специално внимание беше отделено на изводите и прозренията от проведените дискусии след игрите. Дебрифингът беше организиран върху въпроси засягащи случилото се и чувствата и мислите, породени от него. Те бяха насочени към очертаване на поведенията, допринесли или затруднили постигането на оптимален резултат и реакциите на съотборниците към тях. Обсъждаха се практиките за оказване на влияние в контекста на развитието на лидерски и екипни умения, управление на конфликти и водене на преговори. В края на дискусията се правеше опит за трансфер на поуците към реални ситуации от работната среда.

ПРОЦЕДУРА

И в двете версии на играта от всяка отделна група в десет последователни рунда се изискваше да избира между Х и У. Участниците в групата трябваше да постигнат съгласие с колегите си за избора на групата във всеки рунд, вземайки колективно решение, без да знаят избора на опонентите. Печалбата или загубата за всеки рунд зависеше от решенията и изборите, направени от всички групи. Между определени рундове имаше възможност за срещи, където един избран представител от всяка група можеше да се съвещава с представители на другите групи. Срещата се провеждаше само при желание на всяка от страните.

Първата версия беше реализирана в контекста на обученията по управление на конфликти и водене на преговори. Проследени бяха резултатите на 20 групи участници в рамките на 10 игри, включващи по два опонента. Условиата за разпределение на печалбите и загубите в играта са показани на фиг. 1 (по Huthwaite International, 2000).

		Група 2	
		У	Х
Група 1	У	3/ 3	-6/ 6
	Х	6/ -6	-3/ -3

Фиг. 1. Матрица на печалбите и загубите във версията с два опонента

Срещите за договаряне се провеждаха след четвърти и осми рунд. Получените резултати в последните два рунда се удвояваха. Печелеше групата, която отговаряше на условията: 1) има позитивен резултат; 2) има по-висок резултат от другата група. Така проектираните цели на играта насърчаваха конкуренция и изкусно договаряне за постигане на превес в резултата.

Втората версия на играта беше реализирана в контекста на обученията по лидерски умения и работа в екип с изключение на една игра, проведена на годишна среща на дистрибутори-конкуренти с цел провокиране на дискусия относно ползи от евентуално сътрудничество. Инструкцията беше модифицирана, задавайки като цел постигането на максимална печалба, без уточняване за кого – за отделната група или като общ резултат. Проследени бяха резултатите на 52 групи участници, от които 40 от една и съща организация и 12 сборни групи в рамките на 13 игри включващи по четири опонента. Условията за разпределение на печалбите и загубите в играта са показани на фиг. 2 (по Kouzes & Posner, 2010, с. 503).

Възможни комбинации	Резултати
4 X	Всеки X губи 100
3 X 1 Y	Всеки X печели 100 Y губи 300
2 X 2 Y	Всеки X печели 200 Всеки Y губи 200
1 X 3 Y	X печели 300 Всеки Y губи 100
4 Y	Всеки Y печели 100

Фиг. 2. Матрица на печалбите и загубите във версията с четири опонента

Срещите за договаряне се провеждаха след четвърти, седми и девети рунд. Получените резултати в последващите ги рундове респективно се утрояваха, умножаваха по пет, а в последния рунд по десет.

При наблюдението на всяка игра бяха записвани всеки избор на групите, получените крайни резултати, ключови коментари по време на обсъждането на изборите и изказани мнения при дебрифинга на играта. Повечето от срещите на представителите на групите бяха записани на видео. Някои от групите бяха помолени да извършат писмена рефлексия върху играта след тренинга като по този начин предоставиха материал за анализ на въздействието.

РЕЗУЛТАТИ

В **първата версия** на играта балансът на направените общо 200 избора беше: Y – 73, 36,5%; X – 127, 63,5%. Балансът на печалби и загуби при максимално възможна печалба 72 точки в една игра е представен в табл. 1.

Таблица 1. Баланс на печалби и загуби в първата версия на играта.

Игра Опоненти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	24	24	6	6	3	-12	-12	-15	-21	-18
II	-24	-24	-18	-18	-9	-12	-12	-27	-33	-42
Общо:	0	0	-12	-12	-6	-24	-24	-42	-54	-60

Зададените цели на играта: позитивен и по-висок резултат от опонента постигнаха пет групи, 25%, в пет от игрите, 50%. Останалите петнадесет групи, 75%, завършиха с негативен резултат. В нито една игра не се стигна до общ позитивен баланс или позитивен резултат и за двете групи.

Повечето групи, 75%, започнаха с по-ниско рисковата стратегия, избирайки като първи ход X в съответствие с очакването за рационално поведение, предвидено от теорията на играта. В 90% от игрите изборите преди първата среща доведоха до равновесие на Наш X/X. При дванадесет групи или 60% от двойките то се установи още от първия ход. При 20% от групите това се случи на втория ход, а за 10% на третия ход. Само една група направи изключение с ирационален избор, избирайки два хода У след два начални последователни хода X.

Почти всички групи, 90%, искаха среща, за да могат да се договорят да превъзможнат „потъването“ в отрицателни резултати. Основна тема на срещите беше „изплуването“ от създалата се ситуация и договаряне за съвместна игра на У поне до втората среща. В 70% процента от случаите беше постигнато по-доброто равновесие У/У чрез спазване на договорката, като дори една от групите успя да уговори и да реализира компенсиране на негативен резултат от рундовете преди срещата. При 20% от случаите една от групите спечели предимство в пети рунд, неспазвайки споразумението, което обаче веднага доведе до познатото равновесие X/X в следващите ходове до втората среща (и до края на играта). Само в една от игрите групите се отказаха от провеждане на среща и на практика продължиха с установеното равновесие X/X, въпреки еднократния ирационален избор У от едната група на шести ход.

Втора среща поискаха 95% от групите, като централни въпроси бяха взаимното убеждаване кой заслужава да спечели и търгуването при какви условия. В резултат 80% от групите играха два последователни хода X, като в шест от игрите получиха същия отговор и от другата страна и приключиха с равновесие X/X. Четири от групите, 20%, „се излъгаха“ да играят У в девети рунд и загубиха играта, като половината от тях на последния ход възстановиха равновесието X/X, а другата половина продължиха с ирационалния избор У, надявайки си до последно на реципрочен жест или поне на компенсаторно укрепване на „моралното си превъзходство“.

Във **втората версия** на играта балансът на направените общо 520 избора се разпредели поравно: У – 260, 50%; X – 260, 50%. Балансът на печалби и загуби за всяка от игрите при максимално възможни 10 000 точки е представен на таблица 2.

Таблица 2. Баланс на печалби и загуби във втората версия на играта.

Игра	Опоненти	I	II	III	IV	Общо:
1		2800	2400	2000	2000	9200
2		2500	2500	2500	900	6600
3		4700	100	100	100	5000
4		4000	800	0	-800	4000
5		4500	500	-300	-700	4000
6		2400	2400	2400	-4000	3200
7		5500	2700	-3700	-4500	0
8		2300	1900	1100	-6500	-1200
9		1700	-1100	-1500	-3500	-4400
10		100	-700	-700	-3500	-4800
11		900	100	-3100	-3100	-5200
12		-500	-900	-2500	-3300	-7200
13		-1100	-1100	-1500	-3500	-7200

Почти половината - шест игри завършиха с позитивен баланс на резултата. В три от тях резултатите бяха позитивни за всички участващи групи. Шест игри завършиха с негативен баланс, като в две от тях резултатите бяха негативни за всички групи. Една от игрите завърши с нулев баланс.

Общо двадесет и девет групи, 56%, завършиха своята игра с позитивен резултат, а двадесет и три, 44%, с негативен. Девет групи, 17%, играха последователно само У отначало докрай независимо от изборите на другите, а шест групи, 12%, само Х.

Предвид различния контекст и модифицирана цел на играта, по-малко групи (25 от 52), 48%, избраха Х като първи ход. Преди първата среща в четири от игрите, 31%, изборите се развиха към установяване на равновесие на Наш (X/X/X/X). В седем от игрите, 54%, една или повече групи заемаха принципна позиция да играят последователно У като по този начин обаче позволяваха на други да печелят за тяхна сметка, т.е. беше постигнато временно равновесие X/X/X/U или X/U/U/U. Само в две от игрите, 15%, се установи равновесие U/U/U/U, без предварителна договорка, което се потвърди и за по-нататък, а в една от игрите след такова равновесие в първите два хода, една от групите продължи с Х, показвайки неговата нестабилност при отсъствие на договаряне.

Повечето групи след четвъртия рунд проведоха среща, на която договориха продължаване с У в пети рунд. В четири от игрите една от групите се отказваше от участие в срещата, което довеждаше до невъзможност за договаряне. Някъде уговорката не беше категорична, тъй като представителите на групите оставяха открита възможността групата им да реши да избере друго.

В шест от игрите уговорката беше спазена от всички групи. В останалите игри поради липса на договорка или поради нейното нарушаване от определени групи се получиха различни баланси между Х и У.

Двадесет от групите, 38%, в осем от игрите избраха принципно решение да играят последователно У докрай. В две игри това беше единодушно решение и на четирите групи, което се реализира без отклонения, така че всички завършиха с равновесие U/U/U/U.

В четири от игрите шест от групите печелеха чрез избор Х на гърба на „принципни“ групи, които играеха само У. В един от случаите една от групите играеше последователно Х, без да идва на срещи за договаряне, възползвайки се от опитите на другите групи да играят конструктивно и да „изплуват“. В друг вариант договорката за У се отнасяше и спазваше само в рунда след срещите, след което беше нарушавана от една или повече групи. Обикновено „предателството“ или неявяването на една от страните на срещите водеха до криза на доверието, епизодични нерационални избори и в крайна сметка равновесие на Наш X/X/X/X. В три от игрите договорката за последователна игра на У се поддържаше и се изпълняваше последователно до последния рунд, където една от групите я нарушаваше и печелеше с голяма преднина пред останалите.

ИЗВОДИ И ПРОЗРЕНИЯ

Очакваните схеми на поведение бяха изявени в наблюдаваните игри. Беше потвърдена хипотезата за значително по-широко изявяване на нагласи и поведения на коопериране във втората версия на играта, измерени чрез сравняване на броя на направените избори Х/У и броя групи, реализирали позитивен резултат в края на играта (табл. 3).

Таблица 3. Сравнение на изборите и резултатите от двете игри.

	Първи ход Х	Първи ход У	Брой избори Х	Брой избори У	Групи с позитивен резултат	Групи без позитивен резултат
I версия	75%	25%	63,5%	36,5%	25%	75%
II версия	48%	52%	50%	50%	56%	44%

Въпреки предполагащата коопериране инструкция, особено в контекста на темите на тренингите, във втората версия на играта също се наблюдаваха в относително висока степен поведения, ориентирани към съперничество, максимизиране на ползите на своята група и надхитряне на другите, включително чрез „предателство“ и неспазване на договорките.

Навсякъде проличаха тенденциите към достигане на определено равновесие, което трябваше да бъде подоброено чрез възможностите за договаряне. Участниците преживяваха интензивно напрежение, генерирано от дилемите в процеса на групово вземане на решения и оказвано влияние помежду им.

Като цяло се потвърдиха очакванията, че вероятно по-ефективните мениджърски екипи ще покажат и по-високо междугрупово сътрудничество. Най-високият общ резултат беше постигнат от екип на мениджъри в организация безспорен лидер по пазарен дял в силно конкурентна пазарна среда, и която целенасочено изгражда екипна култура на работа. Интересно беше наблюдението, че най-ниските общи резултати (-7200) бяха получени в две игри с участници висши мениджъри от организация, която беше определила като свой проблем сътрудничеството между отделите и холдингова организация, която проблематизира доверието като основен въпрос в развитието си. Още по-интересно беше наблюдението, че средни мениджъри от последната организация постигнаха един от най-високите резултати в контраст с този на висшите мениджъри. Това даде основания за размисъл на какво равнище се проявява засиленото конкурентно поведение и как влияе върху доверието и сътрудничеството в цялата организация. На практика голяма част от групите, ориентирани към избор У във втората версия на играта се състояха от средни мениджъри, работещи в производство и основаващи дейността си върху необходимост от екипна работа.

Резултатите от наблюденията на процеса на вземане на решения в групите, избраните стратегии и модели на поведение и последващи дискусии разкриха създаването на отлични условия за учене. Отделните участници се различаваха значително в своя предишен опит и вярвания, поради което извличаха различни поуки и прозрения. Голяма част от тях показаха валидни доказателства за осъществяване на промяна в гледната точка, които бяха най-добре демонстрирани в рефлексите им след обучението. Следват обобщени в няколко типични групи изводи и съответни примери от получените рефлексии.

1. Постигането на благоприятен резултат е следствие от взаимозависими избори.

Някои от играчите, избиращи Х очакваха, че ще се възползват безнаказано от другите, надявайки се, че те ще продължат да играят У. В процеса на играта те осъзнаха, че това не може да продължи дълго и научиха, че ги чака загуба, когато другата страна коригира избора си.

„Гледайки от моята собствена група, ние почнахме с мисълта за победа на всяка цена. Избрахме Х с ясната цел, че така като отбор ще спечелим повече спрямо другите. Скоро обаче осъзнахме грешката си. Осъзнахме, че поведението ни беше печеля-губиш, а резултатът щеше да е просто, че ще загубим по-малко от другите, но няма как да спечелим, освен ако не започнем да следваме принципа „печеля-печелиш.“

В ситуациите, включващи няколко страни е трудно да се оценят вероятностите за възможните избори на опонентите. Играчите трябва да разберат поведението на другата страна при вземане на решение, т.е. да се поставят в тяхната позиция. По време на това мисловно упражнение, играчите осъзнаваха, че опонентите от своя страна също се опитват рационално да разрешат проблема и да оценят вероятността на изборите на другата страна. Тоест реципрочно да се поставят в нейната позиция. Това постепенно ги водеше до осъзнаване, че никой от отделните проблеми не може да се реши без разбиране на решението на другата страна.

„При този тип работа зависим от други екипи и хора зад техните представители, на които може и да не успеем да повлияем. Т.е. не всичко е в нашите ръце, така че тук имаме упражняване и на воля да правим от една страна най-доброто, докато съзнаваме, че независещи (в голяма степен) от нас фактори могат да развалят или намалят значително степента на успех.“

За някои от играчите, особено във втората версия на играта беше необяснимо защо колегите им избират X, при положение, че за тях беше очевидно, че целта е да се изяви ползата от сътрудничеството. На практика те подценяваха силата на рационалния избор, който диктува търсенето на по-големи ползи. Често това водеше до силни емоционални реакции, породени от кризата на доверие, изострено дискутиране на очерталата се дилема и възприемане на някоя от двете стратегии. Едната беше отстояването на принципната позиция У и при успех в изиграването на лидерска роля на срещите за договаряне, привличане и на другите към нея. Другата беше прилагането на познатия в теория на играта рационален принцип „*танто за танто*” (Axelrod, 1984), препоръчващ повторение на предишния ход на противника и наказване с X. И в двата случая провокираните реакции и получени резултати даваха отлична основа за тестване на решенията и водеха до ценни поуки.

2. По-добрият резултат е следствие от оказване на влияние върху неконструктивните нагласи и договаряне за сътрудничество.

В съответствие с теория на играта, когато се стигнеше до ситуация, в която всички страни играеха последователно X, най-добрият начин за измъкване от нея беше да се убедят опонентите, че всички трябва да започнат да играят У.

„Играта X/ У остави най-ярка следа в мен от обучението. Непрестанно се борих с двама от екипа си, за да ги убедя в моята позиция, която съм щастлива да призная, че беше правилната. Почувствах се лидер. Защото знаех целта на играта, защото целта съвпаднаше с моята цел и истина, и защото вярвах, че мога да убедя останалите и успех © Тази игра остави в мен следа... Знаете ли, всеки ден мисля за нея и я разказвам на толкова много хора. Тя ни доказа, че ние искаме дадено нещо, но просто искаме да си го постигнем и да минем по заучените пътечки. После? После се вайкаме защо нищо различно не се получи.“

Някои играчи не вярваха, че могат да повлияят на изборите на другата страна като говорят с нея. Дотолкова бяха убедени в стабилността на установеното равновесие X/X, че отказваха участие в срещите. Теория на играта учи, че ако успехът е съмнителен, не трябва да се променя собствената стратегия. Това водеше до негативни резултати и за двете страни. В течение на играта участниците осъзнаваха изключителната важност на срещата като единствен инструмент за влияние и промяна на ситуацията от губя-губиш в печеля-печелиш.

„В началото аз естествено се насочих към конкуренция и опит да изработя стратегия, при която моят екип да излезе начело. Бях убеден в целта си, въпреки противното мнение на други в екипа, докато не поставих под съмнение ключовото изискване. След известни терзания относно крайната цел аз прозрях и видях ясно и категорично какво всъщност трябва да се прави. Тогава предишните опити на Мила да ме убеди в целта добиха истински смисъл и вече нищо не можеше да ме отклони от нея. Оставаше единствено да се опитам да помогна на останалите екипи да прозрат това, което бях разбрал аз. Дори поех инициатива да бъда представител на нашия екип.“

Изплуването към позитивни резултати зависеше от поемането на лидерство от конструктивни участници в групата за справяне с дефанзивните нагласи и съмнения, препятстващи договарянето и спазването на договорките.

„В играта ме впечатли как различно фокусираните хора (съответно към кооперативност или към конкурентност) влияят на цялата система. Много тревога изпитах от това че е необходимо малка част от хората да са конкурентни и това води до големи негативи за всички останали. Мисля че човек трябва да е много смел, за да следва принципи и да не се поддаде на страха от загуба и провал или на алчността.“

3. Установяването на доверие е от ключово значение за устойчиви позитивни резултати.

Като ключово в ситуацията беше очертано установяването на доверие между страните.

„Най-интересното преживяване беше играта с изборите X\У. В живота наистина ежедневно има ситуации, които лесно биха могли да се решат със сътрудничество, но се възприемат погрешно като конкурентни ситуации. Това е вероятно поради организационната култура, в която дори да се говори за сътрудничество, често насърчава вътрешната конкуренция. Когато установихме високото доверие решенията започнаха да се вземат по-лесно, и не губехме време в сметки и уговорки.“

Участниците осъзнаваха, че собственият избор е повлиян от липсата или наличието на доверие, че другата страна ще играе конструктивно. Убедеността, че другите ще излъжат и съмнението в добрите намерения водеше до настояване за избор X, който изпращаше негативно послание и рано или късно се връщаше като бумеранг.

„Показателното от играта е, че доверието се гради много трудно, а може да бъде разрушено само за миг. Да градиш доверие означава да си честен и открит във всяко свое намерение и действие. И най-важното, което осъзнах – в човешките взаимоотношения доверието трябва непрекъснато да се доказва. Дори ако ти си сигурен в себе си и имаш безкрайно доверие в срещнатата страна, при най-малкото съмнение от нейна страна, ти си длъжен да се отзовеш, да комуникираш отново ясно очакванията и потребностите, за да сте сигурни отново, че вървите в една посока и че действате спрямо принципа „печеля-печелиш“.

От друга страна до разколебаване на доверието се стигаше при непоемане на категорични обещания от несигурни представители на групите по време на срещите и оставяне на възможност решението да се повлияе допълнително от групата. Осъзнаването на необходимостта от увереност за убедително лидерство и печелене на доверие беше ценна точка за учене за някои от участниците.

В една от игрите на първата среща бяха договорени печеля-печелиш ходове до края на играта и някои участници се предовериха в на практика нестабилното равновесие, отказвайки участие в последната среща, за да препотвърдят уговорката. Отсъствието им породило съмнение, че ще се спази обещанието. Това породило разгорещена дискусия в една от групите, чиято кулминация се изрази във възклицанието на един от участниците: „Ще повярвам в доброто, ако другите са избрали У!“ В крайна сметка групата последва своя интерес, наруши уговорката и избра ниско рисковия и печеливш ход. След като стана ясно, че все пак другите са изпълнили обещаното, това даде основание на водещия да конфронтира участника с въпроса: „Е, повярва ли в доброто?“. По-късно участникът отрази в рефлексията си:

„Разбрах, че емоциите играят по-силна роля от фактите в процеса на вземане на решения. В играта X/Y нашият отбор спечели, но само защото емоциите взеха връх в окончателното решение. Доста поучителна игра, от която победа над другите отбори, в нашия останала горчивината от нея. И то защото не гласувахме доверие. Емоциите стимулират промяна в поведението по-бързо от логиката. Разбрах, че емоционалният отговор в сравнение с логичния изисква много по-малко усилия, което води до „подводни камъни“ и грешни решения... Научих се, че мога да опитвам да се доверявам повече.“

4. Позитивният резултат е следствие от дългосрочно предвиждане и наличие на стратегия.

Някои участници се убеждаваха, че липсата на цялостно виждане и разбиране за развитието на играта ограничава значително възможностите им да повлияят на останалите. Това се изразяваше в неубедително или недалновидно поведение по време на срещите и дискусиието относно изборите.

„В играта X/Y нямах ясна визия, знаех правилният отговор, но не можех да обясня целта, тоест знаех как трябва да изглеждат нещата, но защо точно го правим това – не можех да отговоря дори на себе си. Не можех да си изясня този въпрос и затова не можех да го обясня и на екипа ми.“

В една от групите беше възприета отначало печелившата стратегия за неявяване на срещите, довела до възползване от решението на другите да играят кооперативно. Продължаването обаче на същата стратегия направи невъзможно постигането на позитивен резултат въпреки конструктивната нагласа на останалите участници. От друга страна някои участници отчетоха, че определен минал опит може да бъде пречка при избора на стратегия.

„Миналият опит може да ти изиграе лоша шега. Ситуацията винаги е нова, винаги различна, ако ти също постъпиш по различен начин – нещата се променят.“

„От опита в играта успях да се убедя, че лидерите трябва да решават проблемите не изхождайки от миналия си опит, а изхождайки от появяващото се бъдеще... като крайна цел, там нейде в далечината свети звездата на дългосрочните взаимоотношения, на доверието, на дългосрочната перспектива, а не на временната изгода.“

Вследствие на опитите за придвижване към и поддържане на ново равновесие някои участници прозряха, че ако то не е равновесие на Наш, не може да гарантира постижимост и стабилност на резултатите. Натискът за печалба особено в първата версия на играта неизменно водеше до надлъгване в последните два рунда и до загуба на по-наивната група.

5. Трансформирането на разбирането за ползи води до промяна.

Някои от най-важните прозрения на участниците бяха свързани с възникването и справянето с морални дилеми като цената на победата и последствията от надхитрянето на другата страна. „Добре де, ще победим, но на каква цена? Как ще гледаме колегите в очите след играта?“

„Победата в играта не донесе на никого в отбора ни усещането, че е победител. Точно обратното – почувствахме се като „предатели“ на гласуваното ни доверие. Неприятно усещане, а и срам. Победата ни направи по-губеци от всички. Сигурна съм, че подобна ситуация ще се случи и в реалния живот и се надявам тогава да отделя повече време на наблюдението, за да видя ситуацията със свеж поглед и да взема правилното за всички решение.“

Участниците променяха гледната си точка да възприемат ползите от играта само като монетарни и еднократни. Съвместното преживяване с колегите трансформираше разбирането им за очаквана полза – от количествено измеримо в точки или левове към качествено измеримо: равнище на доверие, дългосрочно сътрудничество, удовлетворение от постигане на печеля-печелиш решения.

„Установих, че е много по-леко, когато съм загубила, но с знанието че имам принос в просперитета на цялото.“

Участниците осъзнаваха, че индивидуалното разбиране за полза или печалба зависи от множество променливи, чието отсъствие или наличие може да стеснява или да разширява възприятието и да предопределя поведението им.

Извадките от рефлексите по-долу показват още в какъв дух са прозренията на участниците в игрите. Те показват силата на тяхното влияние, потенциала им да провокират и експлицират дадени убеждения и нагласи, както и да насочват към действия, основани на нови гледни точки.

„Играта, при която най-силно усетих промяна в себе си и по-дълбоко разбиране на нещата остана X/Y. Поуките и изводите от тази задача наистина донесоха обрат в мисленето ми и мисля че постигнах истински прогрес в личен план.“

„Несъмнено, една от най-емоционалните игри беше „X/Y“. Тя разтърси всички, накара ни да се замислим за много от действията си в реалното ежедневие... Основните изводи са, че доверието се гради трудно и много по-лесно се разпада, както и че може да се постигне много повече чрез сътрудничество, отколкото чрез съперничество.“

„Играта ме постави в ситуация да осмисля дали съм създал такава култура на доверие в моите екипи и как го поддържаме.“

„В една бъдеща такава ситуация ще се поуча от грешките си и ще съм по-убедителна към партньорите си въпреки различията в мисловните ни модели. Ще наблегна на ползите печеля-печелиш.“

„Във фирмата, в която работя имаме вътрешни проблеми между отделите вследствие на липсата на „печеля-печелиш“. Това ще е една от основните насоки, в която ще работя.“

„Играта X/Y окончателно затвърди мнението ми, че и в бизнеса, и в живота хората, използващи измами или игри на дребно са обречени на неуспех. Това просто е неустойчиво.“

„Най-силно ме впечатли играта X/Y. Оттам извлякох мно-ого прозрения...научих, че човек действа спрямо убежденията си, т.е. себе си и в игрите, и в работата, и в личните си взаимоотношения. Изненадах се колко почтени сме хората в същността си и че държим на дадената дума, но много лесно излизаме от равновесие, ако не се чувстваме сигурни. Изненадах се колко лесно се лъжем в същността на хората, и колко бързо се влияем, когато се засегне достойнството, честта, духа, ценностите.“

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съвременният тренинг на ръководители се провежда в контекста на динамични промени в организациите и нарастващи изисквания на бизнес средата към лидерите. Посрещането на голяма част от новите предизвикателства пред ръководителите би могло да се извърши чрез постигане на съществена промяна в техните нагласи и поведение. На лидерите все повече се налага да отчитат ограниченията на своето настоящо познание и гледни точки. Често те са носители на определени вярвания и ценности, без промяната на които не биха могли да се постигнат целите на едно обучение или развитие. Това е особено характерно в областите на развитие на „меки“ умения, свързани с установяването и поддържането на продуктивни взаимоотношения с хората. В основата на такива умения са способностите за изграждане на доверие и вземане на решения, формиращи взаимноизгодни и устойчиви отношения с другите.

Поуката, че изострената конкуренция в играта води до негативи за всички страни има най-голям потенциал за насърчаване на трансформиращо учене, когато участниците осъзнаят, че голяма част от икономическите и социалните взаимоотношения се развиват на базата на подобни принципи. Ако играта се играе само един път, тогава при вземането на решение е необходимо да бъде предвидена вероятността рационалният егоистичен интерес да вземе надмощие и да тласне към разрушителна конкуренция. Следният коментар добре илюстрира силата на играта и посочената тенденция:

„Играта безспорно бе най-коментираната и изпълнена с полемика игра, която съм виждал досега в живота си. Четирите отбора бяха с тотално различна тактика, един от тях тръгна да търси постоянна печалба и накрая спечели за сметка на цялостната печалба на всички.“

Играчите могат да спечелят общо повече, ако си сътрудничат, но за да се постигне резултат опонентът трябва да вярва, че ако излъже, ще има негативни последствия за него. Равновесието на Наш подсказва, че рационалното преследване на лична печалба, дори пред неприятелски настроен опонент, може да доведе до определен ред, в който всички играчи да бъдат съгласни с определена стратегия на избори и тази стратегия да има смисъл за тях. Разбирането на дилемите и на реакциите на хората може съществено да промени мисленето по въпроси от управленски, икономически и личен характер. Добър пример за формирането на нова гледна точка е установяването между участниците на жаргон „Играй У!“ при следващите съвместни дейности.

Въз основа на описаните наблюдения, факти и продукти от дейността може да се заключи, че игрите, основани на дилеми са подходящи активиращи събития, създаващи отлична основа за изява на определени вярвания и ценности на участниците, за насърчаване на рефлексия и критичен диалог, способствайки осъществяването на трансформиращо учене.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Лън, П. (2013). Първични инстинкти. Човешката природа и новата икономика. София, Изток-Запад.
- [2] Axelrod, R. (1984). The Evolution Of Cooperation. Basic Books, New York.
- [3] Engel, Ch., Zhurakhovska, L. (2012). When Is The Risk Of Cooperation Worth Taking? The Prisoner's Dilemma As A Game Of Multiple Motives. Max Planck Institute. Bonn 2012/16.
- [4] Huthwaite International (2000). Negotiation Skills. Training booklet.
- [5] Kouzes, J., Posner, B. (2010). The Leadership Challenge Activities Book. Pfeiffer.
- [6] Mezirow, J. (2000). Learning As Transformation: Critical Perspectives On A Theory In Progress. San Francisco: Jossey-Bass.
- [7] Mezirow, J. (1991). Transformative Dimensions Of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- [8] Miller, J. (2003). Game Theory At Work. McGraw-Hill.

- [9] Myerson, R. (1997). Game Theory. Analysis Of Conflict. Harvard University Press.
- [10] Pojarliev, A., Alkalay, Y. (2010). Applying The Ideas Of Transformative Learning In Management Education. Bulgarian Journal of Psychology, issue 1-4: 470-483.
- [11] Worden, L., Levin, S. (2007). Evolutionary Escape From The Prisoner's Dilemma. Journal Of Theoretical Biology, 245, 411-422.

За автора:

д-р Александър Венциславов Пожарлиев, организационен психолог, департамент
Бизнес администрация – НБУ.

Имейл: apojarliev@nbu.bg

Телефон: 0898 941 200



VII НАЦИОНАЛЕН КОНГРЕС
ПО ПСИХОЛОГИЯ
СОФИЯ, 31.10–2.11.2014 г.

<http://NCP2014.wordpress.com>
