**СЕМІНАР 6**

**МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

Для формування компетентностей з протидії гібридним загрозам можна використати підходи та методи антикризового управління.

Це пояснюється тим, що під час антикризового управління, так само як і в умовах гібридних впливів, відбувається прийняття **"складних рішень**", характеристиками яких є :

– стратегічний характер та високий рівень прийняття рішень, у результаті чого рішення піддаються впливам політичних міркувань, і тому стикаються з необхідністю узгодження розбіжних інтересів, а також вимагають сприйняття втручань населення (занепокоєння, недовіри, негативного впливу на політичну репутацію тощо);

– важливість: такі рішення впливають на розподіл важливих ресурсів та мають вирішальне значення для забезпечення життєдіяльності спільноти;

– ситуативність та контекстуальність (через унікальну природу кожної проблеми);

– когнітивна складність та високий рівень стресу, зокрема – й через ситуації "подвійного зв’язування" (double bind situations), коли менеджер отримує дві або більше суперечливих порад, одна порада з яких заперечує іншу;

– складні обставини – це динамічні та мінливі умови, невизначеність, неоднозначність, високі ставки, значні наслідки помилок, обмеження часу;

– міждисциплінарний характер, що ускладнює спільну ситуаційну обізнаність.

Велика частина невдач в управлінні кризою є результатом помилкового спільного усвідомлення ситуації. Особливо у тих випадках, коли вирішення проблеми має два та навіть більше варіантів, але жоден з них не є однозначно прийнятним чи кращим. Це вимагає зважування різних типів потенційних катастрофічних впливів, які необхідно пом’якшити (тобто **визначення пріоритетів**). Тому прийняття рішень в антикризовому управлінні часто стосується вирішення дилем.

**Дилема** – це ситуація, коли необхідно зробити важкий вибір між двома або більше альтернативами, які однаково небажані

В умовах гібридних загроз, так само як і в антикризовому менеджменті, виникають дилеми. Коли **цінності людини входять у конфлікт**, створюються етичні, або ще гірше – моральні дилеми.

**Етична дилема** – це ситуація, в якій порушені правила життя конкретної особистості; вона зачіпає коло етичних питань: добро і зло, свобода та відповідальність, сенс життя, совість, обов’язок, щастя тощо

Найчастіше доводиться вибирати між тим, що правильно (з погляду моралі), але невигідні людині, – і тим, що погано для інших, але приносить особисту вигоду. У соціальних відносинах етична дилема – це, наприклад, безпека споживачів, права та дискримінація, професійна етика, корупція тощо.

**Моральна (соціальна) дилема** – це ситуація, в якій порушені норми моралі, тобто прийняті у суспільстві правила поведінки

Це – одна з найважчих ситуацій, в яку тільки можна потрапити. Необхідно вибрати один із взаємовиключних варіантів, причому обидва не принесуть нічого хорошого. Вирішення моральних дилем розглядається у курсах логіки, конфліктології, психології, теорії ігор тощо. Існують загальновідомі постановки завдань: "дилема ув’язненого", "дилема секретаря", "дилема самаритянина", "дилема стрілочника" та інші. Пандемія COVID-19 породила низку моральних дилем. Наприклад, дослідження Everett *et al. (*2021)представлене в Nature Human Behavior, вивчає – чи повинні лідери віддавати перевагу власним громадянам над людьми в інших країнах під час розподілу обмежених ресурсів.

Про дилеми люди зазвичай вважають за краще не замислюватися. А у тих, хто розмірковує, гіпотетичний вибір може і не збігтися з реальним, якщо виникне справжня дилема. Але саме перед такими дилемами ставлять гібридні зловмисники звичайних непідготовлених громадян. Пошук виходу з ситуації, яка не має хороших рішень вимагає **внутрішньої роботи людини із собою**.

Рішення "нерозв'язних" дилем потребує не лише певного когнітивного рівня, але й розвинутого морального мислення. Моральні міркування людини розвиваються протягом всього її життя. І так само, як і когнітивні – вони можуть бути здобуті під час навчання. Визнання та знання того, як керувати етичними та моральними дилемами, можна вважати **етичною навичкою.**

Багатообіцяючим способом навчити приймати рішення в умовах дилем є створення **спільного ігрового середовища**, у якому відбувається симуляція складної ситуації і люди співпрацюють для її вирішення через прийняття рішень. В іграх з дилемами гравці занурюються у сценарій, який базується на гострій, всеосяжній, неоднозначній проблемі, яку не вийде класифікувати як одновимірну чи суто технічну. Гра в дилему дозволяє змоделювати будову (структуру) ситуаційної обізнаності під час кризи та напрацювати навички контролю над складною ситуацією в міру її розвитку, що є однією з найскладніших частин в урегулюванні кризи.

**Ситуаційна обізнаність** (situation awareness, SA) – це сприйняття елементів навколишнього середовища в обсязі часу і простору, розуміння її значення і прогнозування їх стану в найближчому майбутньому

Підтримувати точну спільну операційну картину та досягти спільної ситуаційної обізнаності значно складніше, ніж отримати індивідуальну ситуаційну обізнаність. Отже, формат командної гри є ефективним і з точки зору тренування навичок співпраці та взаємодії.

Розробка ігри-дилеми – не проста навчальна задача. Тут може стати у нагоді **досвід** дослідницької організації **TNO,**  яка, серед інших завдань, вивчає та запроваджує комплексні освітні підходи для набуття компетентності у прийнятті складних рішень. Низка проєктів, в яких спеціалісти TNO взяли участь, спрямовані на конструювання навчального процесу через ігри-дилеми. Результатом проєкту "GATE3 Pilot Safety" стала "Гра мерів", The Mayor Game Вона вчить приймати політичні рішення на високому рівні і використовується для того, щоб навчити нових мерів управлінню кризовими ситуаціями. Більшість мерів Нідерландів пройшли навчання за сценаріями цієї гри. Підхід узагальнено у потужному консорціумі більш ніж 30-ти команд в рамках проєкту DRIVER+ (https://www.driver-project.eu/).

При конструюванні ігор-дилем, TNO спирається на ідею **експериментального навчання**. Згідно з нею, учасники повинні активно розвивати свої навички, щоб самостійно набути тактичних знань і вмінь. Навчання має відбуватись на досвіді. Принципи, які підтримують цю ідею, мають бути дотримані у дизайні ігри-дилеми:

– "спочатку практика – потім теорія": теоретичний зміст не надається заздалегідь, а здобувається під час вирішення реалістичних проблем; окрім того, що досвід робить людей сприйнятливими до теорії, це одночасно тренує розв’язання проблем в абсолютно нових ситуаціях;

– "рефлексія обов'язкова" – набутий досвід необхідно концептуалізувати та закріпити після кожного сценарію; цей процес об’єднує знання та успішні стратегії застосування цих знань, які є типовими компетентностями експерта.

– "короткий цикл" – що дозволяє швидко повторювати короткі вправи і зіткнутися з якомога більшою кількістю різних налаштувань протягом визначеного часу (тренування має відбуватись не довше одного дня).

– "поступове збільшення складності" – замість одного великого сценарію слід програти серію сценаріїв, складність яких поступово зростає.

– "виклик": навчальні проблеми мають бути досить складними, щоб кинути виклик, бо навчання важким шляхом – це найшвидший шлях до кваліфікації.

– "тренування частини завдання": гра має бути спрямована лише на прийняття рішень і відділена від процедурного контексту.

Дизайн гри з дилемою зазвичай складається з елементів, представлених у

| Складова | Характеристика |
| --- | --- |
| Проблема | Має бути всеосяжною, неоднозначною, не одновимірною і не технічною, складною (складатися з багатьох дилем) і вимагати прийняття стратегічного рішення. Приклади "поганих проблем", які підходять для гри в дилеми:  – (потенційний) зовнішній конфлікт (наприклад, гібридна війна);  – великомасштабне лихо або природна криза (наприклад, пандемія);  – геополітична та економічна конкуренція (наприклад, Арктика);  – внутрішня дестабілізація або поляризація (наприклад, тероризм) |
| Роль (Актор) | Можуть грати багато гравців (часто – у командах з двох осіб, щоб стимулювати взаємне обговорення). Усім гравцям призначається одна роль, яка є фіксованою для всієї гри. Актор та його повноваження пов'язані з проблемою.  Наприклад, у разі конфлікту між країнами актором можна вибрати генерального секретаря НАТО, а якщо країну може дестабілізувати терористичний акт, актором можна вибрати прем’єр-міністра країни. |
| Дилеми | Дилеми мають задовольняти таким вимогам:  – двійковість – повинні мати лише два варіанти відповіді: "так" чи "ні";  – реальність – варіанти (так чи ні) повинні мати недоліки (подвійне зв’язування);  – реалістичність для цільової групи: багато рішень, які ми вважаємо дилемами, для практиків є безглуздими, потрібно це перевірити;  – незалежність – кожна дилема має бути незалежною у серії дилем, не впливати на загальний хід сценарію, щоб уникнути зайвої деталізації.  Приклади дилем в умовах гібридних загроз:  – пріоритетність (стимулювання бізнесу vs. соціальне забезпечення);  – короткотермінові ефекти та довгострокові наслідки;  – зіткнення інтересів (прибутки vs. безпека у справі Huawei);  – моральні проблеми (пожертвувати селом для порятунку міста);  – юридичні проблеми (конфіденційність vs. безпека проти злочинів);  – відоме проти невідомого (поточна чи принципово нова технологія);  – індивідуальні інтереси проти спільних (фінансова криза ЄС);  – протистояння чи пом'якшення наслідків (викриття vs. дипломатія);  – дія проти роздумів (швидко реагування COVID-19 vs. вичікувати);  – зміна проти стабільності та безперервності (наприклад, Brexit);  – прагматичне проти ідеологічного (китайські інвестиції vs. Неприйняття порушення прав людини в Китаї) |
| Передісторія | Пояснює поточну ситуацію та містить інформацію про:  – відповідних акторів (державні та недержавні);  – кілька важливих подій (минулих, поточних, запланованих);  – географічне та часопросторове середовище;  – деякі виклики, з якими доводиться стикатися акторам.  Має бути обмеженою 1 сторінкою. Зайві деталі не потрібні, лише магістральні лінії. Гравці можуть самостійно додати вмісту з фактичної ситуації.  Брифінг краще представити колективно, з деякими ілюстраціями |
| Дорадчі ролі | Радники надають аргументи, щоб мотивувати "так" чи "ні" рішення. Визначають до 10 радників і обирають для кожної дилеми відповідних.  Поради (кількість радників) для кожної дилеми мають бути збалансовані: мають бути порадники, які кажуть "так", і порадники, які кажуть "ні", бажано майже у рівній кількості. Але якщо є один дійсно вагомий аргумент, можна вирішити, щоб інші радники заперечували цей аргумент, і таким чином створили баланс у якості замість кількості.  Кожна порада має ґрунтуватися на 1 або 2 переконливих аргументах.  Поради слід формулювати дуже стисло; не варто згадувати всі деталі і бути дипломатичними. Краще – чорно-білі точні поради замість сірих.  Радники мають представляти всі інтереси, думки та/або організації.  При визначенні радників рекомендується вибирати різні рівні. Наприклад, усі – на рівні політики, або всі на рівні міністра тощо. Дорадчі ролі, які часто використовуються та змішуються в іграх:  – національні департаменти (економічні, закордонні справи, МО);  – національні агентства (розвідка, охорони здоров’я);  – міжнародні організації (НАТО, ЄС, ВООЗ);  – глави держав;  – генеральні директори великого бізнесу тощо. |
| Зворотній зв'язок | Для деяких ігор можна надавати заздалегідь приготовлені відгуки про прийняті рішення. Це необов'язково. Такі відгуки мають форму журнальної статті. Вони містять опис того, що сталось, якщо прийнято рішення "так" (або – що сталось при рішенні "на") та забезпечать перехід до наступних подій. |
| Рефлексія | Основна дискусія відбувається після гри в дилему. Модератор дозволяє всім запропонувати свій вибір і, що важливо, свою мотивацію та аргументи.  Обговорення займає 30-45 хвилин.  Зручно використовувати інструменти підтримки, такі як система електронного голосування, яка забезпечує швидкий огляд відмінностей у відповідях.  Це також полегшує анонімну реєстрацію результатів, що може бути корисним для виявлення спільних тем під час багаторазової гри в дилему.  Журнал також є корисним для оцінки дилем. Іноді здається, що дилема не є справжньою, що може відображатися в одностайних балах. |

Фахівцями TNO були розроблені **рекомендації для конструювання** ігор-дилем, які не обмежують формат ігри (можна відтворювати у паперовому форматі та у програмній версії), а також не висувають особливих вимог до ведучого (достатньо обмеженого навчання). Але рекомендації містять такі обмеження:

– ігри слід запускати на дуже короткий проміжок часу – до 90 хвилин (включно з обговоренням);

– гравці мають отримуватимуть поради щодо будь-якої дилеми, зазвичай це 4-5 різних порад з різних точок зору;

– кожна гра складається з набору у 6–8 дилем.

Перш ніж використовувати гру в дилеми у реальній аудиторії, рекомендується провести попереднє тестування: переглянути всі дилеми та консультативні аргументи (бажано експертами), за необхідності – доопрацювати чи перефразувати їх; а також – перевірити час, необхідний для повної гри.

Також важливо врахувати, що гра має на мети надати навички прийняття рішень у прискореному режимі. Тому не бажано, щоб учні витрачали час на ознайомлення з інструментами такої гри. Отже, важливою вимогою до конструювання гри-дилеми є зручність використання. Особи, які приймають стратегічні рішення, мають використовувати гру без навчання та, бажано, без пояснень – гра повинна мати простий інтуїтивно-зрозумілий інтерфейс.