

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ РОЛЕВОЙ ИГРЫ «МОЛЧАНИЕ – ЗОЛОТО?» ДЛЯ ИНСТРУКТОРОВ И УПОЛНОМОЧЕННЫХ ПО ЭТИКЕ.

(игра, в первую очередь, рекомендована для проведения на АЭС).  
*Автор – психолог Машина М.Н., ведущий специалист Факультета  
Корпоративного Управления НОУ ЦИПК.*

## ПАСПОРТ ИГРЫ.

### 1. ЦЕЛЬ ИГРЫ:

- **Отработать типичную конфликтную ситуацию**, в основе которой лежит этический конфликт. Данная ситуация типична, достаточно часто возникала и возникает при управлении блоками АЭС.
- **Дать этическую оценку и практические рекомендации** для избегания подобных ситуаций.
- **Обучение Уполномоченных по этике и членов этической комиссии** работе с этическим конфликтом.
- Знакомство Инструктором по этике аудитории с работой с конфликтом вообще и с этическим конфликтом в частности.

### 2. ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ: 8-11 человек

- УЭ - модератор игры
- ИЭ - медиатор конфликта
- Участники оперативной смены 3-4 человека, активные участники ролевой игры, дискуссии, разбора и оценки конфликта.
- Заболевший начальник смены АЭС (НСАЭС), активный участник ролевой игры, разбора и оценки конфликта.
- Зам. начальника реакторного цеха (ЗНРЦ), активный участник ролевой игры, разбора и оценки конфликта.
- Наблюдатели 2-3 человека, из числа активных участников процесса внедрения КЭ на АЭС. **Задачи наблюдателей:** на этапе разыгрывания ролей - быть наблюдателями, на этапе анализа - принять участие в раскрытии этического конфликта, открытых и скрытых мотивов и интересов сторон.

### 3. ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ИГРЫ от 2 до 4 часов (без учета подготовительного этапа), в зависимости от методов анализа конфликта и активности участников.

### 4. ЗНАНИЯ УЧАСТНИКОВ. Ко времени проведения игры участники должны:

- знать принципы этического кодекса
- владеть понятием этической дилеммы

### 5. ЧТО ОТРАБАТЫВАЕТСЯ В ХОДЕ ИГРЫ. В ходе игры ИЭ и УЭ отрабатывают конкретный метод (методы) анализа конфликтной ситуации. И поскольку данная ситуация типична, возможна ее этическая оценка и практические рекомендации участникам для избегания подобных ситуаций.

### 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ИГРЫ И ПРОСТРАНСТВА. Схема организации пространства разная на разных этапах игры, максимально необходима одна аудитория с организацией круглого (квадратного, большого) стола. Два дополнительных

небольших помещения для первичной изоляции двух участников и проведения интервью с ними.

7. **ПРОЦЕДУРА ИГРЫ.** Этап, время, содержание этапа, материалы, которые на нем раздаются.

## ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ.

Время	Содержание этапа	Цели (назначение) этапа	Схема пространства	Материалы
	<b>ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ.</b> Изучение принципов Этического кодекса, определение понятия Этической дилеммы.	Прохождение ознакомительного обучения по ЭК.		«Этический кодекс» в свободном доступе.
20 минут	<b>ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ. Подготовка ролевой игры «Молчание – золото?»</b> УЭ раздает инструкции участникам ролевой игры. Они их изучают. После изучения схематично (кружками) представляют перечисленных в инструкции участников ситуации и определяют отношения между ними (если это понятно из контекста) согласно картографии конфликта. УЭ - описывает ситуацию, отвечает на вопросы участников.	Ознакомление участников игры с инструкциями, погружение в роли.	Работа за круглым столом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание ситуации.</li> <li>• Инструкция Уполномоченному по этике.</li> <li>• Инструкция начальнику оперативной смены.</li> <li>• Инструкция члена оперативной смены.</li> <li>• Инструкция заместителю начальника реакторного цеха.</li> <li>• Картография конфликта.</li> </ul>
30 минут	<b>ДИСКУССИЯ С ИЗМЕНЯЮЩИМИСЯ УСЛОВИЯМИ.</b> УЭ модерировать неформальную дискуссию, ИЭ проводит два интервью, УЭ модерировать продолжение дискуссии после результатов каждого интервью. Разыгрывание ролей исходя из общей инструкции.	Уточнение позиций сторон конфликта, выяснение причин конфликта, выработка решений конфликта	Участники смены сидят за праздничным столом. Наблюдатели стоят за спинами.	
	Параллельно дискуссии ИЭ берёт письменные интервью сначала у НСАЭС, затем у ЗНРЦ.		НСАЭС – лежит в больнице. ЗНРЦ находится на своем рабочем месте. И НСАЭС и ЗНРЦ могут находиться территориально в других помещениях, или по углам большой аудитории, чтобы им было не слышно дискуссии участников смены	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вопросы для письменного интервью НСАЭС.</li> <li>• Вопросы для письменного интервью ЗНРЦ.</li> </ul>
	10 минут	1. ЭТАП. Неформальная дискуссия. Этап модерировать УЭ, Участники – члены смены. За спинами стоят наблюдатели. Дается инструкция для неформального		

	общения по случаю дня рождения одного члена смены.			
10 минут	2. ЭТАП. Дискуссия после ответов НСАЭС.. Этап модератор УЭ, участники – члены смены, за спинами стоят наблюдатели. Появляется ИЭ и представляет членам смены ответы НСАЭС. Участники дают письменные ответы на вопросы.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инструкция для дискуссии после ответов (интервью) НСАЭС.</li> </ul>
10 минут	3. ЭТАП. Дискуссия после ответов ЗНРЦ. Этап модератор УЭ, участники – члены смены, за спинами стоят наблюдатели. <b>Появляется ЗНРЦ и озвучивает свои ответы.</b> Участники могут задавать ему уточняющие вопросы. Затем участники дают письменные ответы на вопросы.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инструкция для дискуссии после ответов (интервью) ЗНРЦ.</li> </ul>
60-90 минут	<p><b>АНАЛИЗ РОЛЕВОЙ ИГРЫ.</b>  Участвуют: УЭ - модератор игры, ИЭ - медиатор конфликта, Участники оперативной смены 3-4 человека, Заболевший начальник смены АЭС (НСАЭС), Зам. Начальника реакторного цеха (ЗНРЦ), наблюдатели 2-3 человека, из числа активных участников процесса внедрения КЭ на АЭС.</p> <p><b>Деролинг.</b> Все участники игры выходят из своих ролей, теперь они - члены этической комиссии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модератор игры задаёт участникам как к членам ЭК вопросы для «вскрытия» оснований предпринятых действий.</li> <li>2. Далее ИЭ и УЭ знакомят участников с методами анализа конфликт.</li> <li>3. Затем ИЭ и УЭ задают вопросы для анализа конфликта.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достичь общих целей игры, ознакомиться с методами анализа конфликтов.</li> <li>• Отработать типичную конфликтную ситуацию, в основе которой лежит этический конфликт.</li> <li>• Дать этическую оценку и практические рекомендации для избегания подобных ситуаций.</li> <li>• Методическая рефлексия для отработки методов анализа этических конфликтов.</li> </ul>	<p>Общая дискуссия за большим круглым столом, наблюдатели тоже участвуют в дискуссии.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень вопросов «К членам ЭК»</li> <li>• Перечень вопросов для анализа и этической оценки конфликта.</li> </ul>

## ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ.

Начальник оперативной смены АЭС Иванов приступил к выполнению обязанностей после длительной подготовки. На третью смену его самостоятельной работы при управлении блоком возникла технологическая ситуация средней сложности, в это время на блочном щите управления (БЩУ) присутствовал Заместитель начальника реакторного цеха Петров, который при определенных условиях имел право брать на себя ответственность по управлению блоком. В данной ситуации начальник «подсказал» технологические действия, аргументировал их, но при этом не сделал записи в оперативном журнале. В результате Начальник смены отдал команду провести данные технологические операции, это привело к аварийной остановке блока и разбору ситуации. Во время разбора присутствовал Заместитель начальника реакторного цеха Петров, отдавший неверные распоряжения. При этом он не признался, что эти распоряжения исходили от него. Были наказаны Иванов и его смена:

- Лишением квартальной премии
- Разбором ситуации, фигурированием смены в отчетах, по крайней мере, в течение года.

На следующий день Иванов попал в больницу с сильнейшими болями в желудке.

## **ИНСТРУКЦИЯ УПОЛНОМОЧЕННОМУ ПО ЭТИКЕ.**

Вы - уполномоченный по этике. Вы узнали о данной ситуации от свидетелей происшедшего.

В ваших силах предпринять действия, которые бы сняли конфликт в коллективе, предотвратили подобные ситуации в дальнейшем. Ваша задача идентифицировать этический конфликт, дать оценку действиям участников ситуации, предотвратить появление таких ситуаций в производственной практике.

Также Вы можете выйти с предложениями в комиссию по этике для принятия решений, которые бы предотвращали подобные конфликты в дальнейшем.

## **ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКУ ОПЕРАТИВНОЙ СМЕНЫ.**

Вы - Начальник оперативной смены АЭС, Иванов. Вы приступили к выполнению обязанностей после длительной подготовки. На третью смену Вашей самостоятельной работы в должности НС АЭС при управлении блоком возникла технологическая ситуация средней сложности, в это время на блочном щите управления (БЩУ) присутствовал Заместитель начальника реакторного цеха Петров, который в определенных условиях имеет право брать на себя ответственность по управлению блоком. В данной ситуации начальник «подсказал» технологические действия, аргументировал их, но при этом не сделал записи в оперативном журнале.

В результате Вы отдали команду провести данные технологические операции, это привело к аварийному останову блока и разбору ситуации. Во время разбора присутствовал Заместитель начальника реакторного цеха Петров, отдавший неверные распоряжения. При этом он не признался, что эти распоряжения исходили от него. Были наказаны лично Вы и Ваша смена. Вас лишили премии за квартал. Но гораздо более сильным наказанием явился разбор ситуации, фигурирование вашей смены в отчетах, по крайней мере, в течение года.

На следующий день Вы попали в больницу с сильнейшими болями в желудке.

## **ИНСТРУКЦИЯ ЧЛЕНА ОПЕРАТИВНОЙ СМЕНЫ.**

Вы – член оперативной смены, где НСАЭС - Иванов. Он приступил к выполнению обязанностей после длительной подготовки. На третью смену его самостоятельной работы в должности НС АЭС при управлении блоком возникла технологические проблемы средней сложности. В это время на блочном щите управления (БЩУ) присутствовал Заместитель начальника реакторного цеха - Петров, который в определенных условиях имеет право брать на себя ответственность по управлению блоком. В данной ситуации начальник «подказал» технологические действия, аргументировал их, но при этом не сделал записи в оперативном журнале, о взятии ответственности за проведение технологических операций на себя.

В результате НС АЭС отдал команду провести данные технологические операции, это привело к аварийному останову блока и разбору ситуации. Во время разбора присутствовал Заместитель начальника реакторного цеха Петров, отдавший неверные распоряжения. При этом он не признался, что эти распоряжения исходили от него. Были наказан НС АЭС и вся Ваша смена. Вас лишили премии за квартал. Но гораздо более сильным наказанием явился разбор ситуации, фигурирование вашей смены в отчетах, по крайней мере, в течение года.

На следующий день Иванов попал в больницу с сильнейшими болями в желудке.



## **ИНСТРУКЦИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЮ НАЧАЛЬНИКА РЕАКТОРНОГО ЦЕХА.**

Вы - Заместитель начальника реакторного цеха - Петров. Вчера Вы присутствовали на БЩУ, когда при управлении блоком возникла технологическая ситуация средней сложности. В этой смене начинающий НСАЭС, у Вас с ним хорошие отношения, но его частенько необходимо учить, как поступать в той или иной ситуации. Вы и здесь приняли участие в выработке технологических действий, аргументировали их.

При этом Вы не считаете себя виновным в том, что произошел аварийный останов блока. В разборе ситуации Вы участвовали, Вы согласны с тем, что смена выполнила технологические действия недостаточно профессионально, они не учли все факторы в данной ситуации. Наверное, имела место и несработанность смены, поскольку в ней новый, неопытный НСАЭС. В общем причин, того, что произошла данная ситуация много.

То, что на следующий день НСАЭС попал в больницу с сильнейшими болями в желудке, Вы считаете, не связано с этой ситуацией.

## ИНСТРУКЦИЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ ДИСКУССИИ.

В Вашей смене день рождение ИУРА. Накануне произошел разбор аварийной ситуации, в которую попала Ваша смена.

Ваш неопытный НСАЭС лежит в больнице. Вы чувствуете, что его как-то надо поддержать. И хотя, вы договорились не обсуждать ситуацию, ситуацию Вы, конечно, обсуждаете, слишком несправедливым вам кажется решение комиссии:

- Попробуйте понять, почему все так произошло.
- Кроме того, вам надо понять, почему ЗНРЦ так действовал (понять его позицию, понять его мотивы)
- Выработать отношение к ЗНРЦ, как смене в дальнейшем реагировать на его «указания», но сохранить деловые и человеческие отношения
- **Все ответы зафиксируйте письменно.**
- Найдите слова и аргументы, которые позволят поддержать НСАЭС и дать ему силы стать профессионалом. **Напишите ему письмо.**

## **ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ДИСКУССИИ ПОСЛЕ ВБРОСА ОТВЕТОВ НСАЭС.**

Появляется ИЭ и сообщает членам смены об ответах НСАЭС. Теперь еще раз попытайтесь письменно ответить на вопросы:

- Почему все так произошло?
- Каковы должны быть защитные действия команды в данных условиях?

## **ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ДИСКУССИИ ПОСЛЕ ВБРОСА ОТВЕТОВ ЗНРЦ.**

Появляется ИЭ и сообщает Вам об ответах ЗНРЦ. Теперь еще раз попытайтесь письменно ответить на вопросы:

- Почему все так произошло?
- Каковы должны быть защитные действия команды, чтобы избежать подобных ситуаций?

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПИСЬМЕННОГО ИНТЕРВЬЮ  
В БОЛЬНИЦЕ с НСАЭС:**

- Почему при принятии решения Вы не посоветовались со сменой?
- Почему во время разбора Вы не рассказали о действиях ЗН РЦ?
- Почему, приняв аргументы ЗНРЦ, Вы не предложили ему взять оперативное управление на себя, сделав запись в оперативном журнале?
- Связано ли Ваше нахождение в больнице и аварийная ситуация?

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПИСЬМЕННОГО  
ИНТЕРВЬЮ с ЗНРЦ:**

- Вы считаете, что смена действовала неправильно?
- В чем причины неправильных действий смены?
- Как Ваши рекомендации повлияли на действия смены?
- Почему во время разбора Вы не рассказали о своем вмешательстве в технологический процесс?
- Почему, руководствуясь вашими рекомендациями и приняв ваши аргументы. НСАЭС не предложил Вам взять оперативное управление на себя, сделав запись в оперативном журнале?

**ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ  
«К ЧЛЕНАМ ЭТИЧЕСКОЙ КОМИССИИ»**

Модератор игры задаёт вопросы участникам для «вскрытия» оснований предпринятых действий:

- Почему во время разбора **«участники смены»** не рассказали о действиях ЗН РЦ?
- Почему **«участники смены»** не подсказали неопытному НСАЭС, к чему могут привести рекомендации ЗНРЦ?
- Почему **«участники смены»** не подсказали неопытному НСАЭС, что принять рекомендации ЗНРЦ можно только после записи в оперативном журнале?

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА КОНФЛИКТА И ЭТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ КОНФЛИКТА.**

1. **Имел ли место конфликт в интерпретации ситуации?** (Конфликт - это отношения между двумя и более сторонами, когда они имеют или думают, что имеют разные цели)

2. **Имело ли место насилие?** (Насилие состоит из действий, установок, слов, структур и систем, которые наносят психологический, физический, социальный, экологический вред и не дают людям возможности полностью реализовать себя)

3. **Как роль ЗНРЦ (властное положение, доступ к власти) повлияла на характер действий (сокрытие информации со стороны ЗНРЦ)?**

4. **Имел ли место следующий факт?** (Носитель властных полномочий не захотел признавать, что у участников смены менее выгодное, зависимое положение. Этика разных позиций.)

5. **Был ли конфликт открытым или скрытым? Необходимо ли его делать открытым?** (Поскольку ситуация повторялась и были организационные попытки найти решение, конфликт выходил наружу, но ранее никогда не поднимались этические проблемы, их было «неловко» обсуждать, коренные причины не были устранены, оценка этики поведения не была сделана.)

6. **Каковы были взгляды на происходящие факты различных участников ситуации?** (уточняют по ходу)

7. **Анализ целей открытых и скрытых разных участников конфликта** (уточняют по ходу, все участники и наблюдатели могут высказывать мнение, все записывается).

8. **Каков блокирующий фактор в данном конфликте, как он проявляется, чем он опасен?** (Накопленные эмоциональные травмы, обиды, «психологические» раны, страдания, потери, боль, пережитое насилие. Эти факторы должны быть признаны и проработаны иначе они продолжают негативно влиять на участников конфликта)

9. **Какой тип реагирования на данный конфликт надо использовать?** (здесь представление различных типов реагирования со стороны ИЭ, обучающий момент, выбор типа реагирования для данной ситуации)



10. **Задание со стороны УЭ участникам:** осветить событийный ряд с точки зрения разных участников (разное восприятие и разные истории конфликта)

11. **Провести анализ конфликта,** сочетая графические методы Треугольника и Луковицы\*.

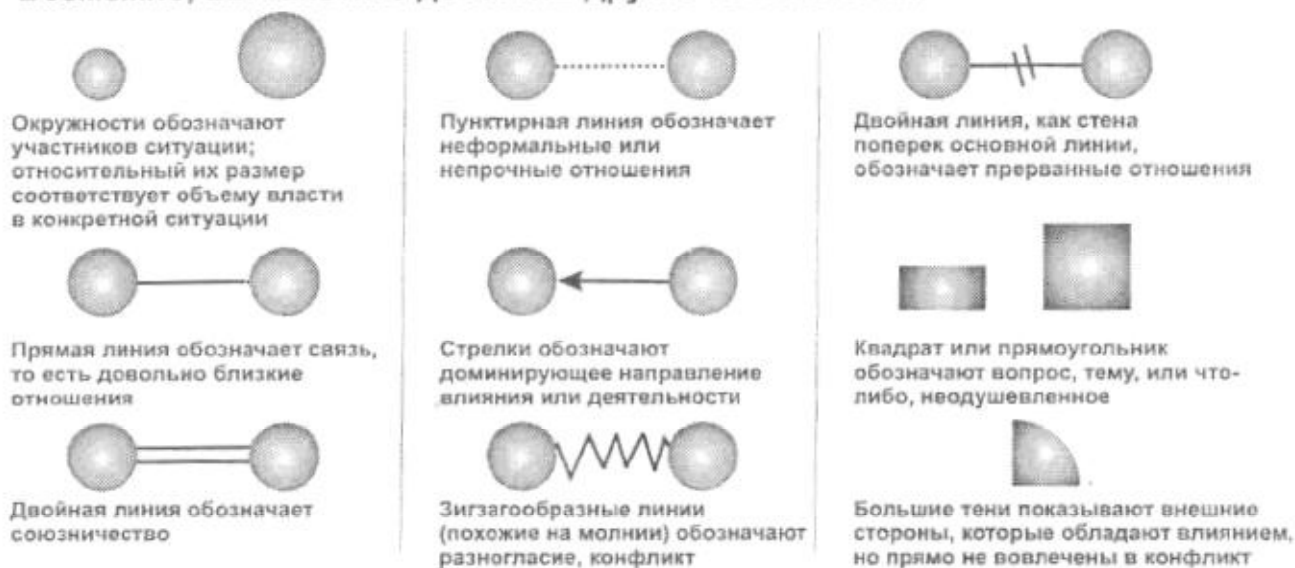
12. **Провести разбор конфликта по методу «Дерева»,** определить его причины, проблему (этическую), нарисовать возможные последствия. Для концентрирования внимания на последствиях\*.

13. **Дать этическую оценку и практические рекомендации** для избегания подобных ситуаций.

---

\* см. С.Фишер, Р.Смит, Д.И.Абди, Стив Уиллиамс, Су Уиллиамс, Д.Лудин. «Работа с конфликтом: навыки и стратегии практической работы с конфликтом».

Ключ: В картографии мы используем некоторые условные обозначения. Возможно, вы захотите добавить другие обозначения.



Подробнее см. в книге С.Фишер, Р.Смит, Д.И.Абди, Стив Уиллиамс, Су Уиллиамс, Д.Лудин. «Работа с конфликтом: навыки и стратегии практической работы с конфликтом».