

РЕФЛЕКСИВНІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ГРУПОВИМ СУБ'ЄКТОМ

Запорукою конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах все більше стає ефективність прийняття рішень груповим суб'єктом, який надалі й впроваджує це рішення. Традиційно прийняття рішення (decision making), розв'язання творчих задач (creative thinking), впровадження створеної моделі перебудови ситуації або виконання рішення (performance) розглядалися в психології як різні предмети. Накопичені досягнення у вивченні окремих складових творчого прийняття рішення груповим суб'єктом як ресурсу подальшого ефективного впровадження творчих розробок потребують теоретичної інтеграції та технологічного осмислення.

Потреба підвищення конкурентоспроможності окремого групового суб'єкта економічної діяльності потребує знаходження відповідних психологічних механізмів і засобів впливу на ефективність його життєдіяльності та розвитку. Груповий суб'єкт може мати різну матеріальну основу (за кількістю людей та об'єднань), морфологію (ієрархічну чи гетерархічну, однопорядкову або багат шарову структуру), більш або менш складні функціональні зв'язки та їхнє процесуально організоване рішення. Груповий суб'єкт здійснюється у взаємодії із іншими діючими одиницями ринкового простору, створюючи всередині власних умовних меж окрему субкультуру із особливою мовою, цінностями, нормами і правилами взаємодії. Механізмом самоздійснення групового суб'єкта через усвідомлення і переосмислення себе є групова рефлексія.

Кожний індивідуальний суб'єкт в межах групи має власну картину світу, в якій відбивається частина реальності. Картини світу інколи не тільки не усвідомлюються як різні відносно цілісної реальності, але й не співвідносяться.

Особливо гостро проблема розрізненості картин світу постає в умовах прийняття рішення груповим суб'єктом, коли вони, накладаючись одна на одну в процесі взаємодії внутрішніх коаліційних суб'єктів значно ускладнюють процес прийняття адекватного рішення. Якщо ж врахувати істотність контексту групового суб'єкта для подальшого впровадження рішення та визначення відповідальності за його наслідки, значущість досліджень проблеми прийняття рішення груповим суб'єктом постає у

всій складності. Її соціальна значущість визначається поширеністю прийняття рішень саме груповим суб'єктом, при чому чим відповідальніше і масштабніше це рішення, тим складнішим стає груповий суб'єкт, який організується (і самоорганізується) до розробки, прийняття і впровадження цього рішення. Психологічні механізми прийняття рішення груповим суб'єктом розглядаються в прикладному аспекті психології управління, як проблема взаємодії між підлеглими і керівником, з огляду на психологічні особливості прийняття управлінських рішень [1], стильові особливості [2], в межах функцій колективного суб'єкта управління [3]. Разом з тим, питання когнітивних та мета-когнітивних механізмів, завдяки яким здійснюється процес прийняття рішення груповим суб'єктом, залишається на рівні простого переносу технологій оптимізації прийняття рішень - через правила розгляду альтернатив [4], вивчення когнітивних викривлень та помилок [5] тощо - з індивідуального контексту на групове рішення. Звичайно, дефіцит таких досліджень зумовлений недостатністю розробки психологічної теорії групового суб'єкта загалом, що в свою чергу дає фрагментарність розгляду феноменів свідомості і самосвідомості учасників в їхньому поєднанні в окремих життєвих контекстах, подіях, групових процесах, в тому числі і процесах прийняття рішень.

Саме в контексті подолання теоретичного дефіциту розроблена концепція груп-рефлексії, яка постулює, що групова рефлексія - це системний інтегративний феномен, який відбиває багатомірність і багатосаровість когнітивних та мета-когнітивних процесів у їхніх взаємовпливах, взаємо-перетині та взаємодії суб'єктів, що складають континуум[6] групового суб'єкта.

Теоретичні засади груп-рефлексивного підходу [7] спираються на положення про онтологію групового суб'єкта; існування групової рефлексії на рівні цінності, здібності та окремого акту дії; функціонування групової рефлексії в послідовному, паралельному та одночасному із розгортанням дії режимах; формування рефлексивного середовища; взаємодію споживачів та носіїв рефлексії через індивідуальні внески в рефлексивний потенціал групи [8-13].

Мета статті — дослідити групову рефлексію як механізм прийняття рішень груповим суб'єктом. Розглянути феномени групової рефлексії на прикладі роботи команди тренерів як групового суб'єкта який взаємодіє з іншим груповим суб'єктом в окремій організованій події тренінг-практикуму; довести можливість впливу на рефлексивні процеси групового суб'єкта – учасників тренінг-практикуму – за допомогою своєчасних рішень тренерів про введення рефлексивних процедур. Емпіричною моделі виступає практика рефлексивного тренінг-практикуму, в якому одним із суб'єктів взаємодії виступає команда

тренерів, як груповий суб'єкт. Саме на основі цієї моделі проводиться аналіз групової рефлексії як механізму прийняття рішення груповим суб'єктом. Концентруємо увагу на одному з реалізованих проєктів "Приватизація – за і проти: корпоративна зацікавленість та доцільність", в межах якого актуальна для колективу тема розглядалася як паритетна по відношенню до основної мети - змодельовати ситуацію для проявлення потенціалу кожного з учасників як здатних (чи не здатних) до спільного прийняття рішень. Додамо, що замовника також цікавила перспектива розвитку цих потенцій, тому система прийняття рішень тренерів буде розглянута на фоні завдання оцінки та розвитку здатності приймати рішення фахівцями і колективом клієнта.

Узяття за основу розгляду одного з понад 200 проєктів не відкидає доступної емпірії "розробки і прийняття" рішення груповим суб'єктом, які вивчались нами в умовах керованих рефлексивних процедур. Організовані (процедури) у подію рефлексивного тренінг-практикуму, спрямованого на створення рефлексивного середовища, представляють свого роду, рефлексивну інтервенцію в організаційне середовище замовника і учасників. Матеріалом для аналізу рефлексивних механізмів прийняття рішення тренерами слугували понад 200 тренінг-практикумів різного типу, проведені протягом 1985-2005 років в Україні та за її межами, в яких загалом взяло участь біля 4,5 тисяч учасників. Для проведення тренінг-практикумів створювались команди спеціально підготованих тренерів (груп-рефлексивних тренерів) від 3 до 8 (максимальна кількість – 14 осіб), з урахуванням співвідношення кількості учасників на одного тренера від 3 до 30 осіб.

На відміну від традиційних тренінгів, спрямованих на створення умов для вправ з метою розвитку окремих навичок та отримання необхідних для формування чи корекції цих навичок знань (як за програмним так і за модульним принципом побудови тренінгу), в тренінг-практикумі створюється багатомірне, багат шарове рефлексивне середовище з високим ступенем невизначеності, з похідними від невизначеності проблемністю та конфліктністю, в яких тільки і можливий творчий процес, і які істотно вбирають в себе унікальність життєвого контексту учасників. Технологія тренінг-практикуму спирається на іншу концептуальну основу, а саме — концепцію групової рефлексії, що розкриває колективний творчий процес, використовуючи контекстуальний функціонально-параметричний аналіз мови та поведінки учасників у процесі взаємодії

Тренінг-практикум, як організаційна форма подолання проблеми груповим суб'єктом, виступає моделлю події, в межах якої групові суб'єкти визначають невизначеність, долають проблемність і конфліктність, приймаючи спільні рішення, закладаючи основу подальшого їх виконання. В будь-якій події існує (або може існувати, тобто є в потенції) її рефлексивний шар, створюваний різними суб'єктами.

Саме тому смисловий бік події, відбитий у репрезентаціях суб'єктів-учасників має багатомірну (полі-перспективну) природу. Групова рефлексія смислів, пов'язаних із подією (а також вбудованих в неї, злитих і розчинених в ній) конституює само-усвідомленого групового суб'єкта. Якщо хоч одна із груп, що взаємодіють, має у власних цінностях рефлексію (хоча б на рівні інструментальної цінності) та здійснює її у стихійному чи організованому вигляді, взаємодія груп перетворюється на взаємодію групових суб'єктів.

У межах тренінг-практикуму основними носіями рефлексивного середовища виступають тренери. Розв'язуючи практично власну життєву проблему, учасники проходять тренінг групової рефлексії (засвоюють рефлексивні схеми, розвивають рефлексивні уміння та тренують навички здійснення рефлексивних актів), нарощуючи цим свій рефлексивний потенціал. Команда тренерів при реалізації будь-якого проекту теж знаходиться під шаром переживань за спроможність якісної професійної самореалізації, тобто мають свою власну життєву проблему. І хоча в кожному з проектів, ця проблема є варіацією попередньої (вчасно впровадити ухвалені рішення тренерської ради, вчасно розпізнати запит про напрацювання нового проекту рішення, для командної координації, реалізації тощо, вчасно прийняти самостійне актуальне, ніким не ухвалене рішення про введення, процедури, яка б відповідала виклику ситуації), тим не знімається її статус "суб'єкт у ситуації прийняття рішення". Саме це розширює емпіричну базу для дослідження і не невілює аспект впровадження як особливого замовлення клієнта.

Основою створення рефлексивного середовища є внесення та ініціювання групової рефлексії командою тренерів в спеціально створених процедурах тренінг-практикуму. Загальна схема тренінг-практикуму спирається на групову дискусію, організовану в трьох основних режимах: пленарному, тематичному та резонансному (серед представників тематичних груп). Використовується розроблений на основі попередніх лабораторних досліджень ряд окремих процедур організації групової роботи: процедури нарощування змісту в колі, запитань на зрозуміння та запитань-запитів, проблематизацій, кваліфікацій, ставлення, процедури заявки на цілісні висловлювання, встановлення компетенції, процедури рефлексії. Цінності, принципи і правила тренінг-практикуму детально описані та слугують матеріалом для обговорення на етапі отримання поінформованої згоди і підписання Попередньої угоди із кожним учасником.

Розгорнемо систему діяльності тренера для виокремлення складової прийняття рішень. Початкові, поточні, підсумкові рефлексії —

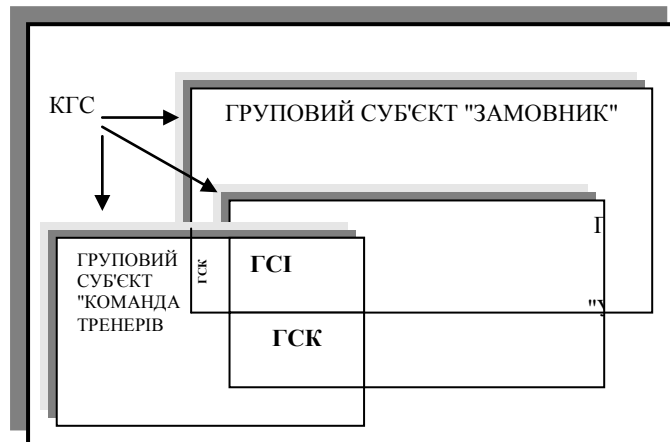
спеціалізовані форми колективної роботи складають види робіт "по за кадром". Тренери разом прогнозують, організують рефлексивні процедури, потім реалізують їх у взаємодії із учасниками. Усі види активності тренерів в роботі "поза кадром" реалізують функції створення привабливого контексту розмови багатьох з багатьма "у кадрі" не тільки як координованого й доцільного явища, а й явища з високою щільністю відбиття. Йдеться про те щоб на одиницю слів і дій приходилося більше смислів, "ага реакцій", відкриттів у статусі чи то "суб'єктивно нового" чи "об'єктивно нового". При цьому, щоб мова забезпечувала не тільки розгалуження теми, а сприяла відбиттю цінності внутрішніх світів учасників та їх проявів як факторів свіжого погляду на цю тему.

Дії тренерів "у кадрі" спрямовані на збудження і пролонгацію (продовжуючу підтримку) рефлексивних процесів (здійснюваних актів рефлексії) всіх учасників. Організаційно тренінг-практикум побудований як різні форми внутрішньогрупової та міжгрупової взаємодії підгруп учасників. Оскільки перед командою тренерів є завдання реалізувати свою місію внесення рефлексії у різних підгрупах тренінгу, дуже важливою складовою діяльності тренера є прийняття рішень різного рівня - з координації і забезпечення ситуативного впливу, як фактору переосмислення людьми події, що розгортається. Тому прийняття рішення командою тренерів рефлексивного тренінг-практикуму як груповим суб'єктом дійсно моделює проблему у її суттєвих ознаках (рафінованому вигляді).

Позначимо основну структуру групового суб'єкта події тренінг-практикуму. Окремим груповим суб'єктом тут виступає як група учасників, що приймає рішення щодо змін у власній організації (управлінське рішення), так і група тренерів, які приймають рішення щодо управління процедурами оптимізації процесів прийняття рішень учасниками. Третьою складовою частиною сукупного групового суб'єкта в межах події тренінгу-практикуму виступає замовник, який, як правило, теж представлений групою людей із розподіленими між учасниками функціями. Схематично груповий суб'єкт в контексті надання рефлексивних послуг може бути зображений у вигляді перетину трьох його складових (див. Рис.1).

Функції тренерів щодо створення зон "підготовки та прийняття рішень", виходячи із уявлень про груп-рефлексивний процес реалізуються таким чином, що на кожному кроці процедури тренер має приймати рішення про несення рефлексивної функції. Оскільки існує 78 варіацій реалізації рефлексії, кожна з яких сполучається в 16-х напрямках, прийняття рішення про застосування тренером тієї чи іншої процедури у практикумі спирається не на імовірнісну комбінаторику, але на розуміння можливих сценаріїв розгортання групової рефлексії.

рис. 1
ВЗАЄМОПЕРЕТИН ГРУПОВИХ СУБ'ЄКТІВ В ПОЛІ



ГСИ - груповий суб'єкт інтеграційний. ГСК - груповий суб'єкт коаліційний. КГС - комплементарний груповий суб'єкт

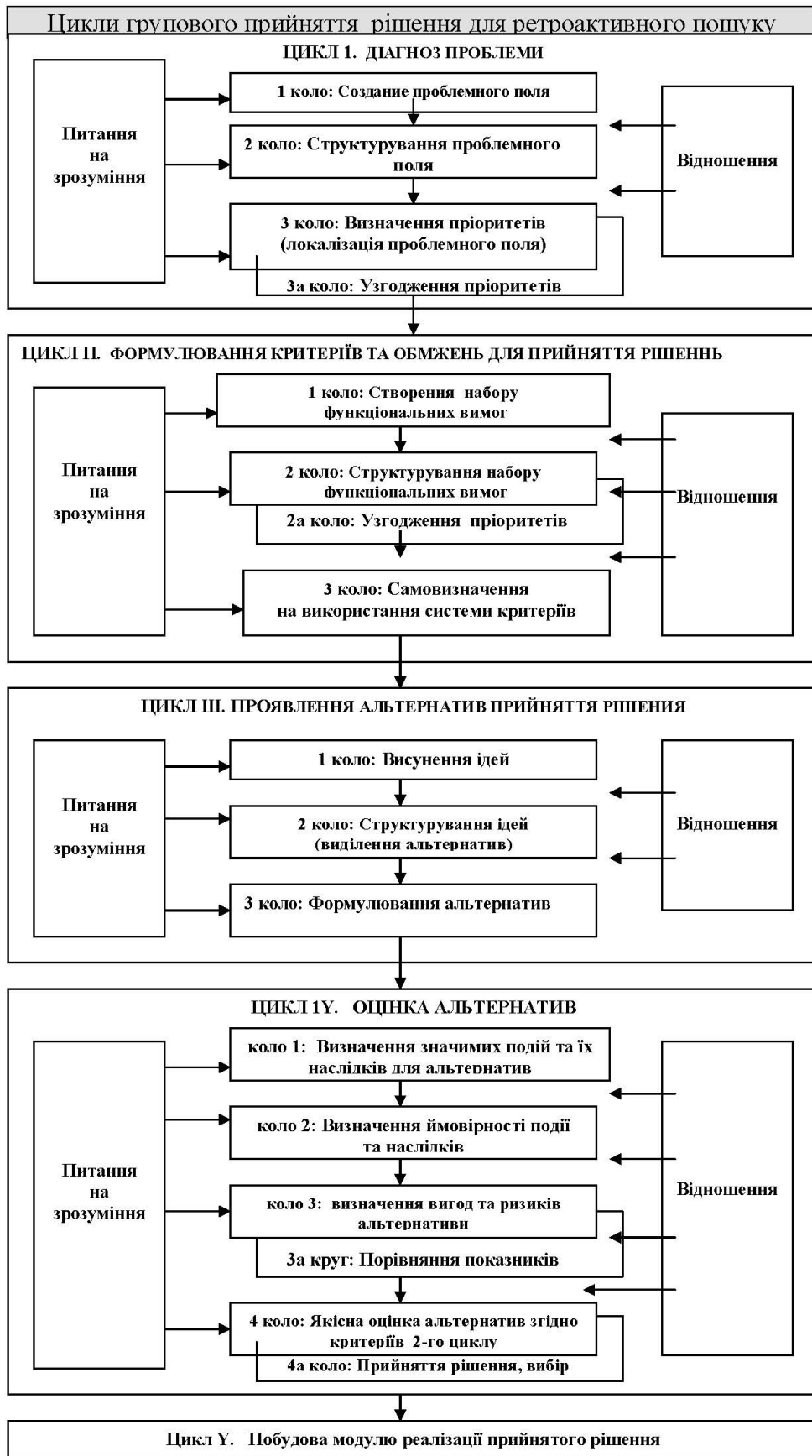
Аналіз прийняття рішення груповим суб'єктом показав, що воно може бути реалізоване різними компонентами групової рефлексії в залежності від стану індивідуальних учасників, наявності та взаємовідносин коаліцій (окремих суб-об'єднань в межах групи), від кількості та якості носіїв (активних продуцентів) та споживачів рефлексії (користувачів результатів та наслідків переосмислення). Прийняття рішення може відбуватися на рівні публічного самовизначення, особливо в умовах предметно-сміслового фокусування групи на розв'язанні задачі (тобто, забезпечуватись механізмами особистісної рефлексії учасника в структурі сукупної групової рефлексії). Без необхідності розгортати узгодження з іншими для отримання групового статусу рішення може бути достатнім лише його фіксація іншими учасниками (забезпечують механізми інтелектуальної рефлексії). В деяких випадках, коли образ предметного рішення, послідовність його впровадження потребує такої ж послідовної передачі відповідальності, необхідно здійснювати прийняття рішення груповим суб'єктом через функціонування інших компонентів рефлексії, насамперед, міжперсональної сфери (взаємодії, взаєморозуміння, взаємоузгодження). Цей варіант забезпечується при циклічній побудові процедур в тренінг-практикумі: прийняття рішення через приєднання та нарощування або висловлення ставлення, через накопичення рішень з умовами та забезпечення узгодженості тощо.

Тренери в тренінг-практикумі управляють насамперед процедурами, зокрема приймають оперативні рішення щодо складу процедур, переключення режимів роботи (робота з групою через процедури, робота з групою через роботу з окремим учасником при зупинці групової процедури тощо). При забезпеченні в складі рефлексивної послуги алгоритму групового прийняття рішення (Див. рис. 2) кількість проміжних ланок на кожному циклі прийняття рішень (наприклад, визначення структури проблемного поля та пріоритетів проблем, критеріїв оцінки відповідності та правил оцінки альтернатив, повноти альтернатив, достатності інформації для оцінки альтернатив) залежить від багатьох факторів.

Застосування даного алгоритму модифікованого для розгалуження теми "Приватизація..." задовольнило клієнта як на етапі підготовки рішення учасниками, так і на етапі його ухвалення і учасниками і замовниками так і як інструмент оцінки здатності прийняття рішень командою і фахівцем. Дієвість алгоритму пояснюється саме вчасністю проникнення картини світу одного учасника в картину іншого. Координоване складання картини забезпечене процедурами РТП є відмінним від того, яке складається у повсякденні стихійно.

Саме для забезпечення "диригентської" функції тренеріві необхідно оцінювати рівень конфліктності учасників, психологічну готовність взяти відповідальність, рівень взяття на себе або втягнення в обов'язки та їх зрозумілість, наявність предмету для узгодженості чи відсутність розбіжностей в інтересах, позиціях, баченнях, намірах. Підсилення якості прийняття рішення досягається спеціально тренуваною позицією та навичками, що дозволяють розглянути поле прийняття рішення не тільки в межах очевидності, але і з концептуальних теоретично допустимих позицій. Зменшення ризику небажаних наслідків та здешевлення ресурсів виконання рішення досягається завдяки спеціальним процедурам проекту. Їх специфіка полягає подвійному статусі розробки і прийняття рішення від імені суб'єктів, що включені в області споживання наслідків та виконання рішень, а саме — як переклад на інші метамови (мови, що використовуються суб'єктами з різним рефлексивним потенціалом). Переосмислення конфліктності передбачає розуміння того, що суб'єкт реалізуючи свій початковий рефлексивний потенціал, має включити в якості об'єкту розглядання (рефлексії) і власну особистість, себе як суб'єкта творчості й відповідальності, та своє оточення

Тому дуже важливим моментом є взаємовідповідність процедур з тими рефлексивним механізмам, що розгортаються суб'єктами, хоча вони ініційовані процедурами та вбудовані в них, проте можуть бути різними в залежності від особливостей учасників та різних контекстів. При цьому суб'єкти створюють образ себе як того, хто приймає рішення; це закріплюється відповідним статусом, і саме ці утворення, що з'явилися в тренінг-практикумі, стають суб'єктивною умовою переносу прийнятого щодо майбутнього організації рішення в розкритий контекст - за межі події тренінг-практикуму. Описання процедур в будь-якій текстовій формі, відчужене від їхнього розгортання — це лише конвенційний інструмент послідовного управління реалізацією прийняття рішення в більш широкому контурі влади



Аналіз масиву проведених тренінг - практикумів показав, що командою і окремим тренером в межах окремої події приймаються рішення сценарного і оперативного рівня, спрямовані на забезпечення взаємовідповідності рефлексивних процедур і рефлексивних механізмів. До сценарного рівня можна віднести: а) рішення, що стосуються закономірностей породження та розгортання конфліктності (невідповідності моїх власних дій тренера, процедури, ідентифікації себе із організацією, в якій проводиться тренінг-практикум); б) рішення, що стосуються діагностування відсутності чи недостатності рефлексивних функцій в організації, як суттєвому перед-тренінговому контексті (збір та узагальнення інформації щодо задоволеності прийнятими рішеннями, в тому числі компенсаторними заходами, протиріччя між підрозділами, в тому числі різна наближеність до можливості впливати на прийняття рішення на користь свого підрозділу чи коаліції тощо).

Сценарій, створений завдяки перспективній рефлексії події командою тренерів, використовується надалі як метакогнітивний контур для: а) усвідомлення задач, протиріч в межах мета-мови окремої підгрупи чи викладення заміників такого усвідомлення (колективних міфів); б) як засіб прискорення руху за етапами входження-виходу учасників в процедури; в) як засіб уникання дії окремих механізмів (наприклад, маскування особистої конфліктності міжособистісною). Таким чином, необхідно оцінювати компонування недостатності рефлексії для переосмислення події і з боку характеристики її носіїв і з боку характеристики процедур прийняття рішень в організації, з якою проводиться тренінг-практикум. Для цього доцільно прогнозувати, які саме наведені прецеденти рефлексії сприятимуть входженню учасників в самостійний рефлексивний процес, яким чином досягти насичення прийомами, завдяки яким відбудеться зростання рефлексивної умілості учасників з подальшим усвідомленням вигод від такої уміння.

Однією із задач тренера може бути свідоме прийняття рішення про перебирання влади на окресленому подією майданчику, необхідної для керування ситуацією. Це рішення пов'язано як правило із необхідністю підтвердження конвенційної влади, забезпеченої попередніми етапами взаємодії, адекватною поведінкою тренера. При цьому тренер фіксує точки творчої конфліктності, набуває досвіду та віри в себе, як спроможного подолати конфліктність.

Цілісна відповідальність тренера за психологічний супровід події розгортається в рефлексивному процесі як співвіднесення образу рефлексивної послуги замовленню і стану групового суб'єкта, які були прогнозовані на попередніх етапах (дослідження потреби, формулювання замовлення, узгодження проекту). Однією із операціоналізацій цієї відповідальності виступає відповідність вирішуваних тренером задач і засобів часовим мемам події.

На етапах оперативного прийняття рішення тренер виступає як дискретний представник групового суб'єкта - команди тренерів, і несе відповідальність за те, щоб проблематизувати команду в найближчій доступній точці контакту, запланованій в просторі події (або створюваної за задалегідь узгодженими правилами) при умові виникнення невідповідності із прогнозованою мірою невизначеності. Цим забезпечується прийняття оперативних рішень окремими тренерами як системи зі взаємозв'язками.

В оперативному прийнятті рішень тренером найширшою межею визначень виступає кваліфікація події як відповідної чи не відповідної замовленню. Параметрами цієї наскрізної вісі категоризації події виступають наступні моменти: а) чи знаходяться потреби, які актуалізуються у учасників у відповідності до впроваджуваного проекту, чи вони виходять за межі узгодженого; б) чи вирішується проектом найбільш яскраво виявлена проблема або потреба; в) чи вирішується найбільш складна проблема із тих, що виникли; г) чи відповідає процес, що відбувається, позначеним межам часу, (якщо ні - який термін часу прогнозується); д) чи виникають якісь неочікувані феномени в ході події тощо.

Прийняття рішення в стандартній логіці розгортання події здійснюються тренером до моменту можливості отримання зворотнього зв'язку від інших тренерів в найближчій точці синхронної перерви процедур в різних групах. При наявності ко-тренерів (або відповідних технічних можливостей), тренер може впливати на термін зустрічі для того, щоб вчасно зробити проблематизацію відносно відповідності потреб аудиторії проекту події (наприклад, чи може бути ця потреба задоволена, а проблема знята інструментом проекту, який реалізує група тренерів). Відповідь на цю системну проблематизацію має два спрямування: а) оцінювання групи учасників як таких, що розділяють ту чи іншу цінність - бути носієм, прийняти рефлексивне розгортання або б) оцінювання себе як тренера, що діє виключно за процедурами, але може, якщо необхідно, вийти за їхні межі, щоб діяльність набула ще більшого творчого потенціалу. Тоді рівень прийняття рішення стає знаходженням творчого виходу або переноситься для розгляду в групу тренерів.

На цьому етапі існує паралельний рівень прийняття рішення декількома тренерами. Якщо щось "іде не так", це може помітити не тільки сам тренер, але ко-тренер, тренер із скануючою (наскрізною) функцією, щоб передати своє враження як кваліфікацію і проблематизацію основному тренеру, або провідному (голови команди) - для прийняття рішення відносно всієї події.

Ознаками прийнятого рішення є не просто згода, але дія. Саме тому в тренерів можуть бути додаткові інструменти (підготована завчасно записочка, сигнал по мобільному телефону тощо), які можна використати паралельно всьому, що відбувається в групі, як умовний сигнал. Прийняття рішення може

відбуватись на рівні визначення часу перебування в тій чи іншій процедурі.

Головною умовою підготовки тренера до режиму ефективного прийняття рішень на рівні само-здійснення групового суб'єкту є значне розширення внутрішнього плану дії, тобто здатності одночасно утримувати складну систему критеріїв прийняття рішення та відслідковувати позиційно-процедурну динаміку події з багато суб'єктним і багато контекстним її наповненням. Розвитку базової когнітивної складової, необхідної тренеру сприяє використання тренажеру рефлексивної умілості, вільно доступному в мережі Інтернет (див. <http://My.elvisti.com/naid>). На основі формування когнітивної складової проводиться подальша підготовка рефлексивного тренера в межах професійного стажування в Інституті рефлексивних досліджень і спеціалізації.

Із проведеного дослідження рефлексивних механізмів, що розгортаються в процесі прийняття рішення груповим суб'єктом, і опрацювання процедур, що ініціюють, прискорюють, комбінують, взаємодіють із цими рефлексивними механізмами, можуть бути сформульовані наступні висновки:

Ефективність прийняття рішення з подальшим відповідальним його впровадженням груповим суб'єктом залежить від **потенціалу групової рефлексії**, який активізується подією, в контексті якої розробляється і приймається рішення.

Рефлексивні механізми прийняття рішення груповим суб'єктом складають динамічну систему взаємозв'язку рефлексивних процесів, що реалізують потенціал учасників, і **комплексу процедур**, спрямованих на активізацію як окремих компонентів структури групової рефлексії, так і циклів послідовності їхнього функціонування, що приводить в свою чергу до створення єдиного рефлексивного середовища (мета-середовища) взаємодії групових суб'єктів та управління ним.

Використання процедур групової рефлексії для забезпечення прийняття рішення груповим суб'єктом дозволяє ефективно приймати рішення різного рівня, необхідні для управління багатоплановою подією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібн. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
2. Коростелина К. Стилевые особенности принятия решения: В кн.: Стиль человека: психологический анализ. - М.: Смысл, 1998. С. 174-189
3. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 1997. - 585 с.
4. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. - М.: Прогресс, 1979 - 504 с.
5. Когнитивная психология / Под ред. В.Н.Дружинина, Д.В.Ушакова. – М.: ПЕР СЭ, 2002.--480с.
6. Найдюнов М.І., Найдюнова Л.А. Модель репрезентацій групового суб'єкта в наданні психологічної допомоги// Теорія і практика допомоги особистості в психологічному консультуванні і психотерапії. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, — Київ., 2005 с. 81-84

7. Найденова Л.А., Найденов М.И. Category "group reflexion " and group reflexion aproch // Актуальні проблеми сучасної психології. Медична психологія та психокорекція. Матер. II міжнар. читань. - Харків., 1995с. 126—127
8. Naydonov M. About the problem of subject of group reflection // Abstracts of 3st European Congress of Psychology - Abstracts. 4- 9 July, 1993.- Tampere, Finland.- p. 325
9. Найденова Л.А. О соотношении потенциального и актуального аспектов рефлексивных способностей при совместном творчестве //Проблемы психологии творчества в работе с людьми / Тезисы докл. и выступл. на всесоюзн. на учн. конф. Ч. 2 - Гродно, 1990
10. Naidenov M. Transformation and invariability ibn the reflection's genesis/ Abstracts of 3st European Congress of Psychology - Abstracts. 4- 9 July, 1993.- Tampere, Finland, 1993, p. 261
11. Naidenov M., Naidenova L. The adoptions of reflective environment// Abstracts of 4 European congress of psychology. Athens., 1995 p.305
12. Найденов М.ИПроектная психолого-организационная технология как реализация групп-рефлексивной концепции. // психолоичні тренінгові технології у правоохоронній діяльності:науково-методичні та організаційно практичні проблеми впровадження і викориистання, перспективи розвитку. Матеріали міжнародної науково практичної конференції. - Донецьк 2005. –С.128-134
13. Найденова Л.А. Команда ведущих тренинга-практикума: соотношение индивидуальных вкладов // Рефлексивные процессы. Материалы международного симпозиума. - М., 1994. - С. 47—48.