

# РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ГРУП-РЕФЛЕКСИВНА ТЕХНОЛОГІЯ

**Михайло Іванович Найдъонов**

Інститут соціальної та політичної психології АПН України

У статті розкрито зміст **проектної** груп-рефлексивної технології надання психологічних послуг із розвитку організацій у діапазоні самозамовлень та за замовленням "третьох осіб". Проведено мета-аналіз діапазону практичного використання базового для технології методу рефлексивного тренінг-практикуму. Показано механізми розв'язання етичних проблем професійної діяльності в галузі організаційної та економічної психології завдяки побудові конвенцій. На основі аналізу окремих випадків описано Проект як складову груп-рефлексивної технології. Пропонується широка дискусія з етичних питань.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Використання новітніх психологічних технологій набирає все більшого масштабу в забезпеченні соціального розвитку підприємств, організацій, установ. Однією із таких технологій, що активно впроваджуються в практику на Україні в останні два десятиріччя, є груп-рефлексивна технологія, розроблена на основі концепції групової рефлексії [9; 11].

Груп-рефлексивна технологія, як інструмент забезпечення розвитку організацій, в побудові відносин її виконавця із замовником спирається на контракт. Психологічну сторону цих відносин регулює документ із статусом обов'язкового додатку до контракту, який має назву "Проект"<sup>1</sup> [6]. Назви

---

<sup>1</sup> Тут і далі слово Проект (з великої літери) використовується як назва документу, з малої літери — для позначення заходів, що розгортаються в організації протягом умовленого контрактом періоду.

більшості Проектів включають в якості складової такі формулювання: "Проект науково-практичної реалізації задачі розвитку" або "програма дослідження-впровадження". **Мета статті** – охарактеризувати Проект як ключову складову груп-рефлексивної технології, описати психологічні механізми координації та здійснення проекту, на основі дослідження типових випадків із діапазону реалізованих проектів розвитку проаналізувати особливості використання окремих технік в конкретних умовах реалізації проекту.

Процес породження задуму Проекту розвитку організації, його затвердження у замовника, хід реалізації використовуються нами в якості емпірії для встановлення діапазону прийнятних задач забезпечення розвитку із зовнішньої позиції, а також для подальшого визначення технологічних можливостей і обмежень концепції групової рефлексії. Основний предмет, на який буде спрямований наш аналіз, — це явище складно-координованості як ймовірної причини, що лежить в основі кризи організації. Складно-координованість – специфічний етап розвитку організації, в якому на тлі труднощі та складності завдань, що розв'язуються суб'єктами управління, явного виду набуває феномен "балансування влади". Прояв цього феномену буває досить різним, але суттєво він полягає в зниженні можливостей виконання мотиваційної функції управління через наявність взаємної залежності від сил, що несуть інші цінності та більш або менш відкрито відстоюють окремі власні інтереси. В звичних умовах життя організації "балансування влади" може дещо знижувати ефективність управління, але в кризових, на етапі швидких чи суттєвих змін в організації — приводить до розгортання системної кризи та втрати керованості. Витоками складно-координованості є: об'єктивні труднощі представництва у взаємодії; підміна координації боротьбою за ресурси; відсутність інтелектуально-комунікативних рефлексій як схем організації спільного ментального досвіду

у відповідності до мети організації та умов, що складаються. Саме в таких ситуаціях замовники найчастіше звертаються до послуг консалтингу, до психологічних технологій, зокрема, щоб отримати додатковий ресурс удосконалення суб'єкта управління та розвитку організації в цілому.

Окремою професійною проблемою, на розв'язання якої спрямована дана робота, є обґрунтування принципів теоретичного і практичного вирішення питання про забезпечення повноцінної суб'єктності клієнтам при наданні їм психологічної допомоги за замовленням "третьох осіб". Описання варіанту розв'язання цієї проблеми в межах груп-рефлексивної технології складає додаткове завдання і надає смислу деяким використовуваним ілюстраціям. Подальше викладення присвячено аналізу Проекту як технологічної складової груп-рефлексивної технології, позначенню інших суттєвих її складових в цілісній системі, розгляду діапазону та окремих випадків використання груп-рефлексивної технології.

### МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діапазон використання проектної груп-рефлексивної технології описано на основі мета-аналізу практики розробки і впровадження більше двох сотень окремих проектів протягом останніх 20 років. Дослідження окремих випадків спрямовано на розкриття такої технологічної складової, як Проект.

Проект як документ (додаток до контракту між замовником і виконавцем) розподіляє відповідальність, регулює співавторство замовника і виконавця; структурно він містить викладення задуму щодо задоволення потреби клієнта, який є похідним від "технічного завдання" замовлення, а також план реалізації і опис майбутнього результату. Зазвичай, назва Проекту складається з двох-трьох частин: а) орієнтуючої (наприклад, "Проект науково-практичної реалізації задачі розвитку та управління людськими ресурсами" [10] ); б) основної (наприклад, "Приватизація – за і

проти: корпоративна зацікавленість та доцільність" [19]), яка забезпечує смислове насичення проекту; в) додаткової, яка містить смислові переформулювання, призначенням яких є забезпечення проникнення виконавця в область нездатності замовника самостійно усвідомити конкретизації власної потреби розвитку.

Визначення особливостей використання Проекту у взаємодії суб'єктів при наданні психологічної послуги в галузі економічної психології стали основним результатом проведеного мета-аналізу груп-рефлексивної практики.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Створення Проекту опирається на аналіз потреб суб'єкта – замовника. Задум Проекту представлений у варіаціях різноманітних формулювань, що багатобічно відображають потреби замовника, виходячи із проявлених ним смислів. Перша частина проекту – технічне завдання. У ньому зафіксовані близькі до цитат формулювання потреб та їх смислові переформулювання, які дозволяють нанизувати додаткові запити аудиторії і утримувати потенційні потреби й інтереси, які не мають втілення в чіткі замовлення. Образ результату, що описується в Проекті, дозволяє в якості продукту оперувати такими категоріями, як готовність, задоволеність, самовизначеність, ставлення, відносини, а також визначає предметно результативну сторону у термінах: концепція розвитку, програма впровадження, календарний план впровадження тощо. З погляду технологічності Проект: а) містить деталізацію потреб і забезпечує розуміння виконавцем потреб замовника; б) забезпечує співавторство команди як єдність дій, критеріїв проміжного контролю як способу ухвалення замовником завдань виконавцю; в) дозволяє здійснити діагностику за допомогою самого тексту досить високого рівня складності

здатного диференціювати читача на різні категорії: за сформованістю розуміння, за наявністю потенції більшої глибини або точності розуміння ситуації, за наявністю підстав для диференціації когнітивних стилів учасників тощо. Діагностика здійснюється на основі двох чинників — процесу рефлексії, який розгортається по відношенню до рівня складності тексту, а також процесу укладення конвенції, оскільки осмислення узгодження подібне за механізмами до подолання проблемності при розв'язанні творчих задач [3].

Система затвердження Проекту, як узгоджувальна процедура, актуалізує його значення і наближає первісне викладення потреби замовника до усвідомлено сформульованого вигляду. Проактивність психолога у взаємодії, що виражається в здатності своєчасно сформулювати окремі аспекти замовлення і цим налаштувати замовника до більш глибокого усвідомлення, фактично є наданням допомоги, яка здійснюється ще до факту остаточного затвердження замовлення, що сприяє виникненню (укріпленню) позитивного ставлення і необхідної довіри замовника до виконавця. Чіткість та стандартизованість етапів взаємодії — від телефонної розмови до ухвалення окремих завдань (або їх сумісного створення) — істотна характеристика проектної технології. Саме ця технологічна регламентованість взаємодії з боку виконавця створює передумови для здійснення тимчасових, але принципово важливих позиційних змін в організації замовника, які полягають в укладенні між сторонами конвенції, щодо визнання лідирування виконавця в ході реалізації проекту, аж до зняття статусів і ролей, властивих учасникам до і після періоду розгортання проекту. Це, в свою чергу, є суттєвою передумовою забезпечення паритетності всіх учасників проекту, необхідної для ефективного розкриття творчого потенціалу організації. В звичайних умовах учасники розділені різними статусами і ролями. В ході виконання проекту тимчасово виникають

інші ролі, позиції, статуси, які учасникам потрібно підтверджувати, що створює особливу атмосферу сприяння розкриттю творчого потенціалу кожного учасника.

Істотна сторона груп-рефлексивної технології як соціального проекту полягає в спрямованості на виділення із змішаного, синкретичного, злитого віддзеркалення проблеми її носіями окремих складових частин (суб'єкти, ролі, статуси; правила, принципи, цінності, віра; персональне, міжперсональне, міжгрупове; інші), задавання напрямків усвідомлення і формування ставлення (ціннісна єдність – поліціннісність, цінності змін – незмінності, співробітництва – суперництва тощо) [20]. Процес перетворення синкретичної "картини світу" в структуровану забезпечується за допомогою створення спільного групового ресурсу загальної "картини події", яка спеціально організується засобами рефлексивного тренінг-практикуму. Різні варіанти тренінг-практикумів, як окремих подій, аналізувалися в роботах представників груп-рефлексивної школи української психології [1; 2; 4; 7; 8; 12; 13; 14; 15; 17; 18; 21].

В проекті, його окремих заходах, процедурах тренінг-практикуму, розміщуються шляхи приєднання учасників до відображення, розуміння нових граней складного явища, які були не очевидні в буденному житті організації. Замовник залучається до процесу когнітивного узгодження на етапі обговорення і затвердження Проекту. Інші учасники проекту, зокрема такої його базової складової, як рефлексивний тренінг-практикум, залучаються за допомогою спеціального етапу укладення Попереджувальної угоди про участь у тренінг-практикумі. Під час створення конвенції з кожним із учасників майбутньої події рефлексивного тренінг-практикуму визначаються загальні ціннісно-нормативні засади участі, закладаються передумови подолання поліціннісності й опанування складно-координованістю. Оскільки механізми конвенції висвітлювалися як

важливий етап технології в попередніх роботах [3; 5; 20], ми не будемо на ньому зупинятись.

Центральною частиною груп-рефлексивної технології є групова робота в рефлексивному творчому тренінг-практикумі [16]. Можливість включення в неї великої кількості учасників (біля 50, а при необхідності й більше) забезпечена скоординованою роботою команди тренерів. Саме завдяки наявності проекту, як єдиного документу для виконання різними тренерами, та глибинної інформації кожного тренера про учасника, отриманої під час укладення конвенцій, створюється єдине інформаційно-сміслові середовище роботи тренерів.

Діапазон замовлень, для виконання яких розроблялися Проекти, що складають емпіричну основу нашого аналізу, широкий і може бути описаний в різних масштабах груп-рефлексивної практики. Для розробки задуму і створення на його основі окремого Проекту відправним може стати майже будь-яке завдання: розвиток змісту (розробка методу, концепції, способу, прийому, презентації доповіді і т.п.); забезпечення обґрунтування та ухвалення рішення всіма членами команди, якій належить виконувати це рішення; створення спільної для групи "командної мови"; вдосконалення відносин і розвиток згуртованості; запобігання спотворень групового мислення; розвиток умінь і навичок рефлексивної взаємодії (вплив на картину світу партнера по спілкуванню в процесі продажу, управління); допомога в переосмисленні ситуацій і подій; побудова нового спільного смислу окремих обставин; творче подолання кризи організації (у тому числі кадрової через забезпечення внутрішньої і зовнішньої ротації); побудова перспектив розвитку і приєднання до нових перспектив, що дає енергію подолання перешкод тощо. Ми говоримо про діапазон, як про деякий простір задач, розтягнутий по осях індивідуальний – організаційний, інноваційний – стабілізаційний, частковий – комплексний, короткостроковий – тривалий

(циклічний, багатомодульний). На рівні конкретних прикладів проектів можна позначити достатньо крайні точки діапазону: від використання результатів окремими особами (наприклад, подолання страху виступів у підготовці до однієї відповідальної презентації при високому статусі та великій значущості ситуації) або окремими організаціями (наприклад, розробка концепції навчання продавців на основі запам'ятовування асортименту і властивостей-переваг-вигод конкретного товару; супровід злиття компаній з різними організаційними культурами; забезпечення конкурсного відбору команди нового відділу тощо) – до масштабних проектів створення концепції соціально-економічного розвитку регіону чи концепції державного звинувачення для прокуратури СРСР<sup>2</sup>.

Нижче приводиться аналіз впровадження окремих проектів із позначеного діапазону з наголосом на питаннях етичного регулювання психологічних технологій розвитку організацій, зокрема виконання замовлення від третіх осіб.

Перший випадок стосується проекту, здійсненого у 1997 році. В корпорації "К" існує два відділи з однаковою спеціалізацією, які, некоординовано використовуючи внутрішню конкуренцію, взаємно погашають власні внески в розбудову кампанії. Ініціаторами анахронізму, який склався в епоху первинного етапу ведення бізнесу, є власники і керівники відділів як володарі владно-виробничих повноважень. Директор, що має стратегічне завдання розширити сектор обслуговування ринку, розуміє можливість підприємства обійтися без цього застарілого подвоєння ланки бізнес-процесу, що дає внутрішню конкуренцію як регулятор-запобіжник проти невиправданих внутрішніх витрат і своєрідного контролю бізнесу власниками –керівниками відділу. Керівник розуміє безперспективність на рівні виробничої наради затвердити нову структуру

---

<sup>2</sup> Всі приклади стосуються реально проведених проектів.



організації, оскільки вважає, що власник не наважиться публічно позбавити керівників відділів (товаришів по первинному накопиченню капіталу) їхнього рівня повноважень. Ця ситуація демонструє феномен балансування влади. Керівником формулюється замовлення: забезпечити оптимізацію структури організації без внесення в неї радикалів, похідних від тих традицій, що обтяжують владу людей як особистостей поза компетенцією їх функціональних місць в системі владних відносин в організації.

На рівні узгодження Проекту обирається тема: "Черговий етап освоєння сектора ринку продуктів харчування". Керівники відділів і власники не виказують з даної теми ніяких додаткових побажань або обмежень. На рівні Попереджувальних угод власники формулюють додаткові запити: виявити людей з "нечистими думками". Керівники відділів формулюють ідеї, пов'язані з висуненням цілей, оцінкою ефективності, причому обираються такі задачі, що досягатимуться відділом із збереженням їхньої персональної влади, не вимагаючи додаткових зусиль та без створення єдиного відділу на базі двох. Таким чином, утворюються три вектори, два з яких — аналогічні за суттю, але різні, бо започатковані двома керівниками відділів, третій — реалізує принципово іншу логіку: не особистісної влади, а вдосконалення структури відповідно призначенню бізнес-процесу.

Сукупність завдань різної спрямованості складає творчу проблему для виконавця. Оскільки рішення цієї проблеми не є предметом даної статті, зосередимося на розв'язанні проблеми етичності використання психологічних технологій для задоволення запиту замовника. Оскільки його уявлення про ведення бізнесу співпадають з класичними (відкрито заявлена вимога рентабельності бізнесу), а також через розуміння ним складності замовлення, виконавцю була поставлена спеціальна задача створити умови для розв'язання суперечності. З боку виконавця в суперечливих межах даного предмету запиту були знайдені такі сторони індивідуального

замовлення, які дозволяли почати розгортати систему спільного рішення, яке на окремому етапі передбачало вирішення індивідуальних замовлень кожного із керівників відділів як спів-замовників. При цьому, природно, ухвалення будь-яких локальних замовлень від учасників проекту не є єдиним способом реагування виконавця. Виконавець відкрито і аргументовано може як відмовити в якому-небудь запиті, так і прийняти його частково, або прийняти умовно, пояснивши, чому він саме так регулює обсяг замовлення. З одного боку, баланс відмов і прийнятих виконавцем до виконання замовлень зобов'язує самого замовника бути ресурсом для виконавця щодо особистого впливу на давніх друзів. З другого боку, він забезпечує довіру до проекту, оскільки в процесі переговорів позиція виконавця є виключно зваженою стосовно запита і можливостей його виконання, а також дотримання деонтологічних принципів. При досягненні предметного фокусування учасників групової дискусії на бізнес-задачі створюється поле спільного розуміння шляхів підвищення ефективності бізнес-процесів і обґрунтування подвоєності ланки збуту виявляється в публічній ситуації значно слабкішим, що створює новий контекст, звільнений від балансування владою.

Наступний випадок окреслений в Проекті, який започатковано за запитом відділу експертиз людського чинника у складі підрозділу аналізу авіаційних подій і катастроф Міністерства цивільної авіації на освоєння методу рефлексивного аналізу людського чинника при катастрофах та інцидентах. На етапі попередніх конвенцій виконавець отримує інформацію про наявність в команді етичного конфлікту, в якому одні з учасників-замовників вважають прийнятною ідею психологічного розкриття обстежуваного заради істини (а саме – виявити причетність або непричетність людського фактору перед технічною експертизою прецеденту, що відбувся). Інші учасники формулюють протилежний запит – внесення етичних обмежень на психологічне розкриття носія інформації через те, що

внаслідок такого розкриття людина стає не захищеною від слідства (починає більш глибоко усвідомлювати зв'язки власних дій із наслідками, що дозволяє досить легко досягти визнання нею власної провини і закрити справу навіть тоді, коли правові норми не дозволяють однозначно трактувати бездіяльність як провину особи). На думку цієї частини групи експертів слідство само повинне знаходити засоби дізнання, а не користуватися побічними наслідками внутрішньої експертизи, основною метою якої є забезпечення життєздатності системи людина–машина, а не питання правомочності-неправомочності дій персоналу. Так само, як і в першому випадку, ми в даній статті не даємо описання рішень, які було вироблено, а фіксуємо лише одну методологічну - технологічну - етичну компоненту, яка закладена в проектному підході.

Розвиток якоїсь особи за замовленням іншої може бути прийнятий виконавцем тільки в тому випадку, якщо зона розвитку даної особи (як адресата впливу) співпадатиме з передбачуваною зоною розвитку, яка позначається ним самим в ході вироблення власної згоди брати участь в проекті. Зокрема, задача психологічного розкриття носія інформації або накладення табу переформульована виконавцем у задачу опанування експертом (який освоїв технологію рефлексивного інтерв'ю) вмінням після досягнення глибинного розкриття особи відповідно "закрити" її (особу) — до рівня, який забезпечував би її адекватне реагування на юридичні процедури. В тренінг-практикумі таке вміння досягається завдяки освоєнню учасниками одного з найважливіших методологічних принципів проекту – тренування. Для проведення пікового рефлексивного інтерв'ю експерт має не тільки внутрішньо підготуватися щодо розміщення відповідальності за якісне "закриття" досліджуваного, але й технічно навчитися це виконувати.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, відштовхуючись від типових яскравих випадків розв'язання в межах окремого проекту етичних питань використання психологічних технологій, можна зробити наступні висновки.

Замовлення від третіх осіб за допомогою конвенційних інструментів перетворюється на замовлення для кожного учасника в діапазоні його власних рольових позицій: для себе, для структурного підрозділу організації, для колеги, для керівництва, для середньої ланки, для менеджерів, для акціонерів тощо. При цьому ініціатор загального замовлення може поєднувати лідируючу функцію інтегратора всього запиту розвитку зі статусом замовника. Надання статусу спів-замовників кожному учаснику заходів, по-перше, розв'язує питання формального права на замовлення, по-друге, розв'язується питання первинності ініціативи. Наявність Проекту надає можливість приєднання до нього декількох спів-замовників. Потенція задоволення запиту, який не може бути виражений як єдиний і монолітний запит представника підприємства (директора), проявляється в наданні ініціатору запиту про психологічну послугу можливості: а) враховувати не одновимірність ієрархії ухвалення рішення і узгодження, б) формулювати для виконавця передбачувані потреби всієї узгоджувальної системи так, що в момент читання Проекту кожен із учасників усвідомлює, що виконавець дійсно здатний забезпечити як цілісність в реалізації проекту, так і автономність кожної локальної споживацької зони, з якою ідентифікований певний представник. Завдяки такій багатовимірності замовника є можливість виконання психологічної послуги на підставі замовлень третіх осіб. Творчий підхід до психологічної технології у вигляді розміщення в собі (у власній картині світу) інструментально-рефлексивного забезпечення потенції предметної творчості учасників дозволяє команді тренерів операціоналізувати не тільки складні, але і суперечливі, й навіть протилежні за тенденціями інтереси як творчу задачу. Значною мірою основою

ефективності у вирішенні цієї задачі є наявність модуля тренування способу рефлексії й стилю корпоративного мислення.

І на завершення, Проект містить в собі не тільки аспект "безрозмірності", можливості обслуговувати конфліктні інтереси, а й принцип фільтрування від некоректних аморальних запитів, бо процедура узгодження предмету змін з усіма учасниками проекту обмежує маніпулятивних замовників, які мають наміри, несумісні з відкритим привселюдним формулюванням запиту. Водночас в деяких випадках маніпулятивні потреби, які виступають мотивом розташування замовлення, відсікаються детальною процедурою, і первинна потреба впливу лідера на організацію перетворюється в завдання створення переваг однієї особи над іншою в переконуючій взаємодії, співвіднесеній з корпоративною етикою.

Оскільки метою і вимогою в кожному інноваційному заході є не тільки подолання обмежень через розробку нових схем і підходів, а й обов'язкове прийняття відповідальності за створені нові підходи та ділянки роботи, то статус впровадження наближується до безпосередньої виробничої події. А оскільки все створене в події проходить через апробацію ставленням колег, ініціатори відповідальніше і рішучіше забезпечують справу впровадження.

В завершення аналізу проектної технології розвитку організації пропонуються наступні висновки і перспективи.

В результаті удосконалення груп-рефлексивної технології розвитку організації та практики впровадження низки проектів можна виділити основні напрями розвиваючої інноваційно-впроваджувальної технології, яка може бути акцентована на перетворення у відносинах в організації, розв'язання особистісних проблем, примноження інтелектуальних ресурсів для отримання предметного результату. Маючи комплексний характер в кожному конкретному випадку технологія забезпечує спеціалізацію Проекту,

яка відбувається завдяки компонуванню інтегрального замовлення, розподіленого між різними учасниками технології як співзамовниками.

Ціннісна складова груп-рефлексивної технології полягає у визнанні цінності творчості як вихідної для розв'язання в тому числі й етичних проблем, зокрема проблеми замовлення третіх осіб. Розклад векторів замовлення та спів-замовлення, проведення узгоджень і побудова конвенцій слугують основою технологічного рішення в межах визнання паритетності осіб учасників і замовників, яке в кожному випадку вимагає творчого підходу. В межах практичного досвіду використання груп-рефлексивної технології та розв'язання етичних проблем учасників всіх проектів розроблений нами конвенційний механізм отримав підтвердження. Пропонуємо винести на широке обговорення професійною спільнотою етичну проблему замовлення розвитку третіми особами та опрацьовані нами конвенційні механізми для впровадження орієнтирів та етичних принципів всієї професійної спільноти в цьому питанні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Grigorovskaya L. Usage of the art in the reflexive workshop //Abstracts of 3 European Congress of Psychology. - July 4- 9, 1993. - Tampere, Finland. – 1993. – p. 324.
2. Naidenov M. Specialization of reflective training-practical work for the competitive selections // International journal of Psychology. Abstracts of the XXVII international congress of psychology. - Stockholm, Sweden. - July 23-28, 2000. - v. 35. - I. 3/4, June-August. - 2000. - p. 448
3. Naydonov M. Informed consents as a conventional and diagnostic procedure of agreement making / M. Naydonov // International Journal of Psychology. — 2004. — Vol. 39, issue 5-6: Abstracts of the XXVIII International Congress of Psychology. August 8-13, 2004. Beijing, China. — P. 178. — DOI:

- 10.1080/00207594.2004.20040810. – Режим доступу: <https://www.academia.edu/29817954/> (повна доповідь: An informed consent as a conventional and diagnostic procedure of conclusion an agreement // The report of 28 International Congress of Psychology. August 8-13, 2004. Beijing, China // <http://My.eLVisti.com/naid/uk/1str/public.htm>, Beijing, 2004. - P. 1-9. – Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/Beijing\\_m\\_2004.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/Beijing_m_2004.pdf))<sup>3</sup>
4. Naydonov M. System of the Complex Measures for Activation of the Company's Business by Reflective Development Group Intervention // Abstracts of XI European congress of Work and Organizational Psychology. - Lisboa, Portugal Republic. - May 14-17, 2003. – p. 80.
  5. Naydonova L. Using of the informed consent in the psychological practice in Ukraine // International journal of Psychology. Abstracts of the XXVII international congress of psychology. Stockholm, Sweden. – July 23-28, 2000. - v. 35, I. 3/4, June-August. - 2000. - p. 267.
  6. Naydonova L; Group-reflective Psychological Project for Effective Investment in the Personnel Qualification Promotion in Ukraine; // Abstracts of X European congress of Work and Organisation Psychology. - Prague, Czech Republic. - May 16-19, 2001. – p. 494.
  7. Pletzis M., Grigorovskaya L., Krjuchkovenko R., Naidenova L., Naidenov M. The group's reflection for the services to overcome socio-cultural ethical stereotypes // Abstracts of 4 European congress of psychology. - Athens. – 1995. - p. 422.
  8. Лазарева Т.В., Найденов М.И., Хомченко Т.Л. Проблемы создания психолого-рефлексивной среды на материале английского языка // Актуальные проблемы психологической службы: теория и практика. - Одесса – 1992. – С. 174—175.

<sup>3</sup> В друкованому примірнику було: Naydonov M. An informed consent as a conventional and diagnostic procedure of conclusion an agreement // 28<sup>th</sup> International Congress of Psychology. -August 8-13, 2004. - Beijing, China. – p. 186 Повний текст доповіді див. <http://My.EIVisti.Com/naid>

9. Найденов М. И. Модель групповой рефлексии в контексте анализа творчества педагога // Творчість в технології виховання та навчання. - Зб. наук. праць. - К., Запоріжжя, 1998. - С. 171-176.
10. Найденов М.И. "Психологічне забезпечення організаційної культури співробітників" 0399U002968.
11. Найденов М.И. Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду: Дис. ... канд. психол. наук.- Киев, 1989. - 239 с.
12. Найденов М.И. Рефлексивный универсальный творческий тренинг-практикум и проблема профессиональной подготовки школьных психологов // Проблемы комплексного изучения и гармонического развития человека. - Тезисы докл. - Ч.2. - Тверь, 1991. – С. 77—80.
13. Найденов М.И. Современная технология ассесмент-центров и групп-рефлексивный подход к аттестации персонала // Наукові праці МАУП. Вип. 6: Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності. – Київ. – 2003. – С. 184-188.
14. Найденов М.И., Найденова Л.А. Творческий рефлексивно-групповой тренинг // Интеллектуальные системы и творчество. – Новосибирск, 1991. - С. 86-98.
15. Найденов М.И., Репецкий Ю.А. Рефлексия как компонент учебной среды // Интеллектуальное развитие общества и новые информационные технологии. - Матер. междуна. конф. - Новосибирск, 1992. – С. 188—192.
16. Найденова Л.А. Команда ведущих тренинга-практикума: соотношение индивидуальных вкладов // Рефлексивные процессы. Материалы международного симпозиума. - М., 1994. - С. 47—48.
17. Найденова Л.А., Григоровская Л.В. Эмоционально-аксеологический тренинг в связи с проблемой подготовки психологов-профессионалов.



- //Проблемы комплексного изучения и гармонического развития человека.  
- Тезисы докл. - Ч.2 - Тверь, 1991. - С. 83—86.
- 18.Найденова Л.А., Найденов М.И. Рефлексивный творческий тренинг-практикум как форма активного психологического воздействия на личностный потенциал педагога //Професійна творчість в системі підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів. - Зб. наук. праць. - К., Запоріжжя, 1997. - С.107—112.
- 19.Найдьонов М.І. "Система комплексних заходів з активізації бізнесу підприємства за посередництвом зовнішньої рефлексивної групи розвитку" 0199U004259.
- 20.Найдьонов М.І. Взаємопроникнення цінностей: технологічне забезпечення розвитку групового суб'єкта // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Психологічні науки. - Серія 12. Випуск 6(30). Частина 1. - Київ, 2005. - С. 284-298.
- 21.Селицкая Е.Л., Рясная И.П., Урасова Л.Д., Долуденко С.В., Найденова Л.А. Динамика самооценки педагога в ходе тренинга-практикума // Проблемы развития психологической службы в системе образования. Сборник материалов регион. науч-практич. конференции. - Славянск, 1993. - С 72—74.

**Анотація.** У статті розкрито зміст проектної груп-рефлексивної технології надання психологічних послуг із розвитку організацій у діапазоні самозамовлень та за замовленням "третьох осіб". Проведено мета-аналіз діапазону практичного використання базового для технології методу рефлексивного тренінг-практикуму. Показано механізми розв'язання етичних проблем професійної діяльності в галузі організаційної та економічної психології завдяки побудові конвенцій. На основі аналізу окремих випадків описано Проект як складову груп-рефлексивної технології. Пропонується широка дискусія з етичних питань.