Un model de feedback şi autodezvăluire în instruire: fereastra Johari

Col. Nicu BEGANU
Mr. Marcel NIŢAN
Şcoala de Aplicaţie pentru Forţe Speciale, Buzău

1. Introducere

Procesul de oferire şi recepţionare a feedbackului este unul din cele mai importante concepte în procesul de instruire. Prin intermediul acestuia, participanţii la un proces de instruire se percep pe ei înşişi prin intermediul comunicării verbale sau nonverbale. Informaţia furnizată de o persoană indică celorlalţi modul în care comportamentul lor o afectează, ce simte aceasta şi cum îi percepe (feedback şi autodezvăluire). Totodată, feedbackul este o reacţie a celorlalţi, exprimată în termeni de trăiri emoţionale şi percepţii care arată modul în care comportamentul unei persoane îi influenţează pe cei din jur (recepţionarea feedbackului).

Una din modalităţile cele mai eficiente de oferire şi recepţionare a feedbackului o constituie „Fereastra Johari", prezentată în continuare.

Formarea competenţelor în cadrul sistemului de pregătire prin cursuri a personalului militar presupune abordarea acestui proces din perspectiva educaţiei adulţilor (numită la începuturile sale andragogie), mai curând decât din perspectiva pedagogiei clasice. Deşi pare o simplă schimbare de terminologie, lucrurile stau total diferit: oricine a participat la o *sesiune de training* (termenul consacrat în departamentele de resurse umane ale organizaţiilor performante) ştie că atunci când vrem să dezvoltăm competenţe de leadership sau abilităţi de rezolvare de probleme, nu poate fi vorba de ore de curs, de şedinţe practice sau seminar, ci pur şi simplu de instruire.

Cursanţii nu învaţă de la instructor, ci depun un efort de colaborare cu acesta, deoarece adulţii trebuie să fie **participanţi activi** în toate aspectele învăţării. Adulţii posedă o anumită **experienţă** în domeniu, care trebuie luată în considerare. Astfel este puţin probabil ca un ofiţer participant la un curs avansat să nu fi îndeplinit, pe o perioadă oricât de scurtă, unele din atribuţiile comandantului de companie. Sau, faptul că un militar şi-a exprimat opţiunea pentru un curs de specializare înseamnă că cel puţin are interese în domeniul respectivei specialităţi. Din această perspectivă instructorul trebuie să asigure o **bază pentru direcţionare proprie şi învăţare continuă**.

Modelul absolventului reprezintă comanda socială, dar nu este obligatoriu ca niciuna din competenţele presupuse de acesta să nu existe, cu oarecare grad de dezvoltare, la niciunul dintre cursanţii unei grupe. În

plus, după absolvire, cursanții vor fi încadrați pe funcții situate la acelaşi nivel ierarhic, dar diferite, ceea ce înseamnă că programul de instruire va trebui **corelat cu nevoile de pregătire** ale participanților şi cu **disponibilitatea** acestora de a participa la instruire. Nevoile de instruire trebuie utilizate ca motivație, iar instructorii trebuie să învingă rezistența cursanților (care se declanşează atunci când nevoile lor de pregătire le sunt impuse cu obstinență, din exterior).

Realizarea acestor deziderate se poate realiza în condiții optime prin plasarea procesului de instruire a adulților în paradigma învățării experiențiale şi prin utilizarea grupului ca mediu al instruirii.

Prima cerință impune asigurarea condițiilor ca individul să analizeze critic activitatea desfăşurată, să extragă informații folositoare din aceasta şi să le aplice. În esență, instruirea trebuie să parcurgă cinci etape: experimentarea, discutarea experiențelor individuale, prelucrarea acestor experiențe, generalizarea şi aplicarea rezultatelor.

Utilizarea grupului ca mediu de instruire presupune crearea unor situații care oferă sprijin emoțional educaților şi permit adoptarea unei atitudini analitice, experimentarea conceptelor noi, obținerea feedbackului referitor la reacțiile celorlalți la noile idei dezvoltate.

Procesul furnizării şi solicitării feedbackului reprezintă o dimensiune critică a instruirii grupurilor mici. Prin feedback avem posibilitatea de a conştientiza modul în care suntem percepuți de către ceilalți. Desigur acest proces nu este unul facil. Solicitarea şi furnizarea eficientă a feedbackului implică o serie de componente esențiale: încredere, acceptare, deschidere şi preocuparea pentru nevoile celorlalți. Gradul de utilitate al feedbackului vehiculat depinde într-o foarte mare măsură de filosofia personală a indivizilor implicați. În orice caz, oferirea feedbackului reprezintă o deprindere ce poate fi învățată şi dezvoltată.

2. Descrierea modelului

O ilustrare utilă şi cuprinzătoare a procesului oferirii şi receptării feedbackului este oferită de modelul cunoscut sub denumirea „Fereastra Johari“ (Johari Window). Psihologii Joseph Luft şi Harry Ingham au dezvoltat acest model în anii ’50 pentru a le servi în cadrul propriului program instructiv legat de procesele de grup.

Modelul a fost denumit astfel prin combinarea prenumelor autorilor (Joseph şi Harry), motiv pentru care în publicațiile vremii apărea ortografiat JoHari.

În prezent, modelul „Fereastra Johari“ este important, în special datorită eficienței în dezvoltarea aşa-numitelor deprinderi „soft“ ale empatiei, cooperării, ale relațiilor intergrupale şi ale dezvoltării personale.

În construirea modelului s-a plecat de la premisa că, dacă echipele se

maturizează şi comunicarea în cadrul acestora se dezvoltă, performanța creşte, iar pentru rezolvarea problemelor interne este risipită o cantitate mai redusă de energie, cea rămasă putând fi utilizată pentru îndeplinirea obiectivelor grupului şi pentru generarea rezultatelor productive.

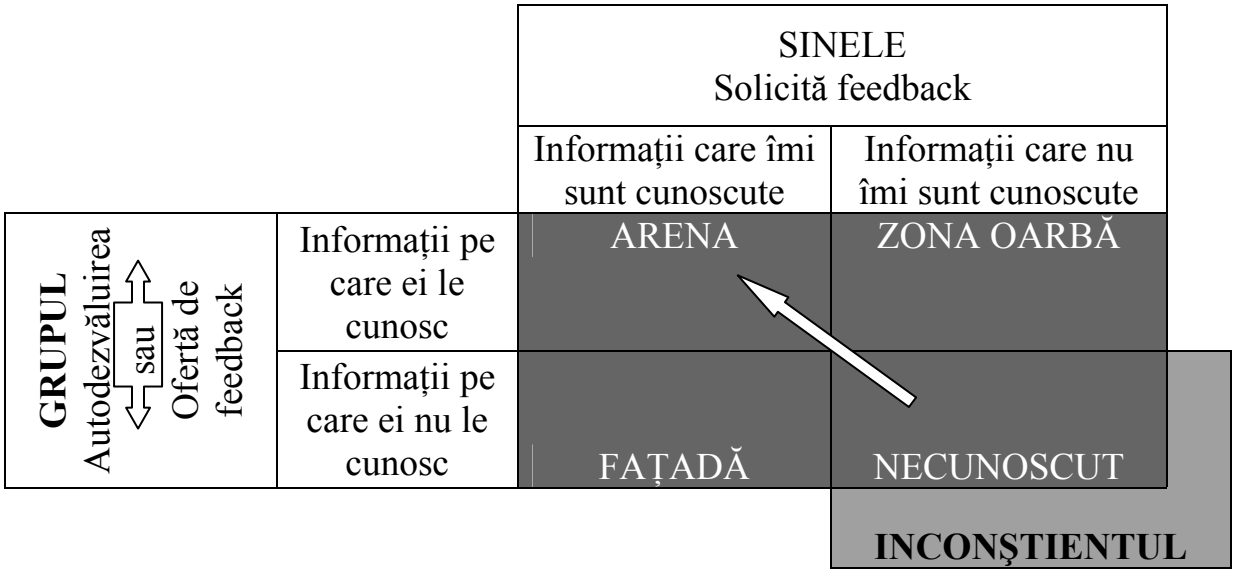

Fig. nr. 1 Fereastra Johari

Fereastra Johari trebuie privită ca o fereastră de comunicare prin intermediul căreia oferim şi primim informații legate atât despre noi, cât şi despre ceilalți.

Aşa cum reiese din analiza figurii nr. 1, fereastra Johari (zona haşurată) este formată din „panouri“, rezultate prin intersecția rândurilor şi a coloanelor care reprezintă informațiile cunoscute şi necunoscute pe care un individ le posedă sau nu despre el însuşi (pe verticală), precum şi acelaşi tip de informații pe care grupul în care acesta activează le cunoaşte despre respectivul individ (pe orizontală).

Datele conținute în aceste rânduri şi coloane îşi schimbă poziția, trecând dintr-un panou în altul, pe măsură ce nivelul încrederii reciproce şi schimburile de feedback variază în interiorul grupului. Aceste modificări de poziție determină variația dimensiunii şi a formei panourilor ferestrei.

Primul panou – „Arena“ – conține informații despre individ, cunoscute atât de persoana în cauză, cât şi de grup. Caracterizat de schimburi de informații deschise şi sincere între individ şi grup, acest comportament este public şi accesibil tuturor membrilor. „Arena“ creşte semnificativ în dimensiuni în măsura în care creşte nivelul încrederii dintre indivizi sau dintre un anumit individ şi grup. Membrii grupului împărtăşesc din ce în ce mai multe informații, în special date relevante legate de propria persoană.

Al doilea panou al Ferestrei Johari, „Zona oarbă“, conține informații legate de personalitatea individului pe care acesta nu le cunoaşte, dar pe care grupul este posibil să le dețină. Participând la activitatea grupului,

individul nu conştientizează pe deplin informațiile pe care le transmite acestuia. Ceilalți membri ai grupului receptează aceste date din replicile individului, maniere, modul de prezentare al datelor sau stilul de relaționare al acestuia. De exemplu, este posibil ca o persoană să nu observe că de fiecare dată când se adresează cuiva are privirea îndreptată în altă direcție sau că îşi drege vocea de fiecare dată când se pregăteşte să comunice anumite idei. Grupul receptează, în schimb, aceste date.

Al treilea panou al ferestrei, denumit „Fațada“ sau „Aria ascunsă“, conține informații legate de propria persoană pe care individul le conştientizează, dar care sunt necunoscute grupului. Individul menține aceste date ascunse de percepția grupului. El manifestă teama că, dacă va face cunoscute propriile trăiri afective, percepții, opinii legate de grup sau de anumiți membri ai grupului, va fi respins, atacat sau rănit. În consecință, aceste date sunt păstrate secrete.

Înainte de a-şi asuma riscul expunerii unor date membrilor grupului, individul trebuie să se asigure că se poate baza pe sprijin din partea anumitor elemente ale grupului. Doreşte ca membrii grupului să-l perceapă pozitiv în momentul expunerii propriilor trăiri afective, raționamente şi reacții. Individul trebuie să destăinuiască unele aspecte legate de propria personalitate pentru a testa reacția grupului. Pe de altă parte, persoana poate păstra ascunse anumite informații cu scopul de a-i manipula sau controla pe ceilalți.

Ultimul panou, „Necunoscutul“, conține informații legate de personalitatea individului, neaccesibile nici grupului, nici persoanei vizate. Este posibil ca niciodată individul să nu acceseze informații situate în profunzimea inconştientului său. Totuşi, atât grupul, cât şi individul pot recepta o multitudine de alte informații, prin intermediul schimbului de feedback. Această zonă necunoscută conține elemente legate de dinamica intrapersonală, amintiri din copilăria timpurie, potențialități latente şi resurse necunoscute. Limitele interne ale acestui panou se modifică în raport cu volumul de feedback dorit şi acceptat. Este foarte puțin probabil ca individul să conştientizeze toate aspectele propriei personalități, iar conținutul panoului „necunoscut“, din modelul de mai sus, reprezintă datele ce vor rămâne întotdeauna neaccesibile (în termenii lui Freud, inconştientul).

În cadrul unui grup constituit în scopul instruirii sau al dezvoltării personale, fiecare membru poate depune eforturi pentru atingerea unui obiectiv individual, în aceeaşi măsură ca pentru atingerea obiectivelor grupului. Spre exemplu, să presupunem că dorim să micşorăm dimensiunea „Zonei Oarbe“ (ZO) proprii. Cu alte cuvinte, dorim să mişcăm limita verticală ce separă panourile către dreapta. Dimensiunile

„Arenei (A)“ şi „Faţadei (F)“ vor creşte, pe măsură ce panourile „Zona Oarbă“ şi „Necunoscut“ (N) vor scădea în dimensiuni. „Zona Oarbă“ conţine informaţii cunoscute de către grup, legate de personalitatea individului, dar necunoscute acestuia. Singura modalitate de obţinere a acestor informaţii este solicitarea feedbackului din partea grupului. Dacă individul va solicita constant feedback şi va manifesta deschidere faţă de informaţiile conţinute în acesta, dimensiunile „Zonei Oarbe“ vor scădea (figura nr. 2).

SOLICITAREA FEEDBACKULUI	
A →	**ZO**
F	**N**

Fig. nr. 2 Reducerea dimensiunilor zonei oarbe (*ZO*)

Să presupunem că dorim să reducem panoul „Faţadă“, adică să mutăm linia despărţitoare orizontală mai jos. Acest panou conţine informaţii pe care individul le ascunde percepţiei grupului. Putem reduce dimensiunile acestei ferestre prin exprimarea publică a propriilor percepţii, trăiri afective şi opinii ce vizează aspecte caracteristice membrilor grupului sau personalitatea individului. Acest feedback relevă grupului poziţia exactă a individului. Ceilalţi participanţi nu mai trebuie să ghicească sensul acţiunilor individului. Pe măsură ce acesta dezvăluie din ce în ce mai multe elemente legate de propria personalitate, panoul „Faţadă“ va descreşte ca dimensiuni (figura nr. 3).

OFERIREA FEEDBACKULUI	**A** ↓	**ZO**
	F	**N**

Fig. nr. 3 Reducerea dimensiunilor faţadei

Panourile Ferestrei Johari sunt interdependente. Modificarea dimensiunii unuia dintre panouri va determina modificări inevitabile la nivelul panourilor corespondente. În exemplul anterior, când am redus dimensiunea „Zonei Oarbe“ sau dimensiunea „Faţadei“, prin oferirea şi solicitarea feedbackului, am sporit dimensiunea „Arenei“.

În procesul oferirii şi solicitării de feedback vom manifesta tendinţa de a acorda mai multă atenţie uneia dintre acţiuni, în defavoarea celeilalte. Acest fenomen va crea dezechilibre între oferta şi cererea de feedback. Dezechilibrul, astfel creat, ar putea afecta eficienţa individului în cadrul grupului sau reacţiile manifestate de membrii grupului la comportamentele

individului. Volumul feedbackului împărtăşit şi ritmul în care oferim/receptăm feedback influenţează dimensiunea şi forma „Arenei“.

3. Tipuri de ferestre

Datorită dinamicilor de grup, ponderile cererii şi oferirii feedbackului sunt disproporţionate, rezultând patru tipuri de ferestre ale comunicării, corespunzătoare cu patru tipuri de participanţi la instruire: participantul ideal, interogatorul arogantul şi secretosul (figura nr. 4).

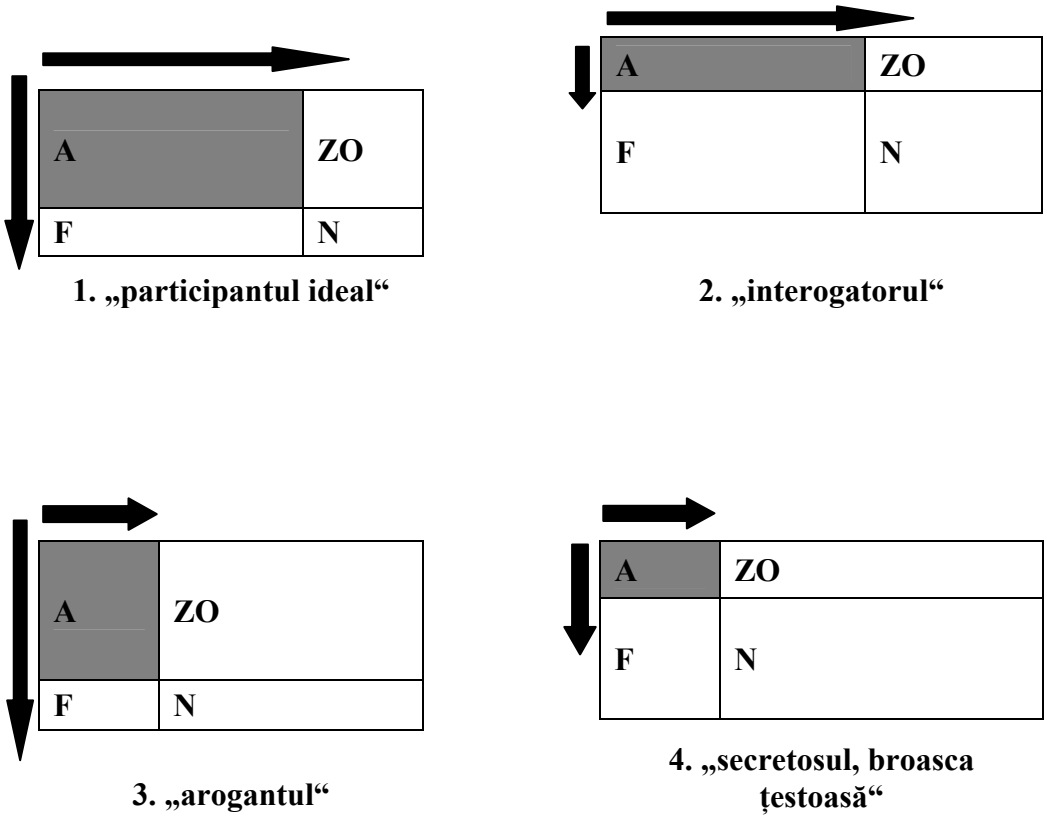

Fig. nr. 4 Tipuri de participanţi la instruire

3.1. Participantul ideal

În primul exemplu oferit, „participantul ideal“ reflectă un înalt grad de încredere acordată de individ grupului sau oricărei relaţii semnificative pentru acesta. Dacă ne situăm în această fereastră, dimensiunile panoului „Arena“ sunt ridicate datorită nivelului sporit de încredere acordat grupului. Normele dezvoltate în grup, ce reglementează oferirea şi receptarea feedbackului facilitează asemenea schimburi. Dimensiunile impresionante ale „Arenei“ sugerează faptul că o mare parte din comportamentul individului este accesibil membrilor grupului. Datorită acestei deschideri, ceilalţi membri ai grupului nu sunt nevoiţi să interpreteze (să interpreteze greşit) sau să proiecteze semnificaţii personale asupra comportamentelor individului. Ei înţeleg acţiunile şi ideile acestuia şi conştientizează disponibilitatea ridicată a persoanei în oferirea şi receptarea feedbackului.

„Arena“ supradimensionată nu este potrivită tuturor situaţiilor de relaţionare. Cunoştinţele realizate ocazional, întâmplător, de către individ,

pot percepe această deschidere ca periculoasă şi neadecvată, datorită naturii relației existente între individ şi acestea. Cu cât persoana manifestă mai multă deschidere în contactul cu ceilalți, cu atât vor fi mai puține jocuri şi tatonări în această relație.

3.2. Interogatorul

Al doilea exemplu sugerează o fereastră caracteristică acelor indivizi care participă la activitatea grupului, în principal, prin adresare de întrebări, fără a oferi feedback. Dimensiunea „fațadei“ persoanelor situate în acest patern este relaționată de volumul de informații pe care îl oferă celorlalți membri. Este posibil ca individul să reacționeze la norma grupului ce reglementează minima participare la activitate, prin solicitarea informațiilor. Aceste persoane vor interveni prin întrebări ca: „Ce crezi despre asta?“, „Cum ai fi reacționat dacă ai fi fost în locul meu?“, „Ce simți în legătură cu ce tocmai am spus?“, „Care este părerea ta în legătură cu grupul?“. Individul corespunzător acestei ferestre va manifesta tendința de a afla poziția altor persoane înainte de exprimarea propriei opinii. Expunerea propriului punct de vedere este rară la aceste persoane, fapt ce îngreunează percepția grupului legată de acest aspect. Într-un anumit moment al dezvoltării grupului, „interogatorii“ au fost solicitați de alți membri să răspundă la întrebări ca: „Mereu mă întrebi ce simt în legătură cu ce se întâmplă, dar niciodată nu mi-ai spus ce crezi tu“. Stilul specific „interogatorului“, în cele din urmă, poate evoca reacții de iritare, neîncredere sau reținere.

3.3. Arogantul

Fereastra numărul trei din exemplul de mai sus sugerează o persoană care participă la activitatea grupului, în principal, prin oferirea feedbackului şi solicitarea minimală a acestuia. Indivizii situați în acest patern exprimă deschis propria părere legată de ceilalți membri, propriile trăiri afective legate de activitatea grupului şi poziția adoptată în cadrul subiectelor dezbătute în grup.

Aceşti indivizi pot critica excesiv comportamentul celorlalți membri sau grupul ca întreg şi se aşteaptă ca aceste acțiuni să fie percepute ca deschise şi adecvate. Din acest motiv, aceşti indivizi sunt percepuți ca insensibili la feedbackul primit sau pur şi simplu dau impresia că nu percep mesajele primite de la colegi. Persoanele din acest tipar fie sunt ascultători dificili, fie răspund la feedbackul primit de aşa manieră încât membrii grupului vor manifesta reținere în oferirea informațiilor ulterioare. Aceştia din urmă manifestă frustrare, se plâng sau chiar amenință cu părăsirea situației educaționale. În consecință, „aroganții“ nu conştientizează modul în care se relaționează cu ceilalți sau intensitatea impactului propriilor comportamente asupra membrilor grupului. Deoarece

aceste comportamente nu sunt corectate, în momentul receptării feedbackului, vor părea evazivi, falşi sau inaccesibili. Vor continua să acționeze ineficient datorită adoptării unei comunicări unidirecționate (de la „arogant“ către ceilalți). De vreme ce aceşti indivizi manifestă neacceptare în ceea ce priveşte indicațiile orientative ale grupului, nu reuşesc să identifice comportamentele ce necesită schimbare.

3.4. Secretosul

A patra fereastră oferită ca exemplu sugerează o persoană care participă la activitatea grupului doar prin simpla observare. Indivizii incluşi în acest patern nu dețin foarte multe date legate de propria persoană, ca de altfel şi grupul. Aceste persoane sunt membrii „tăcuți“ ai grupului care nu solicită, dar nici nu oferă feedback. Săgețile ce ilustrează în figura de mai sus oferirea şi solicitarea feedbackului, sunt, în acest caz, foarte scurte. Membrii grupului întâmpină dificultăți în identificarea poziției pe care o dețin aceşti indivizi în cadrul grupului şi în identificarea modului de relaționare cu aceştia. „Broasca țestoasă“ este o persoană misterioasă. Aceste persoane par să dețină o carapace protectoare ce-i înconjoară şi îi izolează etanş de restul membrilor. În cazul în care sunt criticați de către ceilalți indivizi şi li se reproşează lipsa de participare, răspund „Învăț mai bine din ascultare“. Deşi percep participarea activă ca fiind extrem de obositoare, aceasta este recomandabilă, fiind mult mai constructivă decât menținerea pasivității. „Carapacea“ specifică acestor indivizi previne orice manifestare a vreunei influențe exterioare şi, totodată, previne orice exteriorizare a propriilor idei. Persoanele din această categorie cheltuiesc efort considerabil pentru menținerea acestui sistem închis, datorită presiunii considerabile exercitate asupra propriului comportament de către normele grupului.

Scopul solicitării feedbackului şi al autodezvăluirii sau oferirii de feedback îl constituie mutarea informațiilor din panourile „Zonei oarbe“ şi „Fațadei“ către zona „Arenei“, unde oricine le poate accesa. Procesul cererii şi ofertei de feedback realizează, de asemenea, mutări de informații dinspre zona „Necunoscutului“ către „Arenă“. Manifestăm o reacție ce sugerează familiaritatea, în momentul în care percepem spontan o relație între un eveniment prezent derulat în cadrul grupului şi un eveniment din experiența personală. Obținem înțelegere şi inspirație din aceste experiențe.

Pentru a oferi feedback neamenințător, constructiv este nevoie de exercițiu. Trebuie să ne dezvoltăm simțul deschiderii față de nevoile celorlalți şi trebuie să fim în măsură „să privim cu ochii“ acestora. Pentru ca feedbackul pe care îl oferim să devină valoros pentru ceilalți, trebuie să manifestăm acceptare în relaționarea cu membrii grupului şi cu noi înşine.

4. Modalități de utilizare în training şi dezvoltare personală

4.1. Grila de evaluare

Se apreciază că sunt la fel de multe modalități de utilizare a modelului elaborat de Ingham şi Luft ca şi în cazul altor modele, mult mai cunoscute: piramida trebuințelor (Maslow), fazele dezvoltării grupurilor (Tuckman), Analiza Tranzacțională, Programarea Neuro-Lingvistică (NLP).

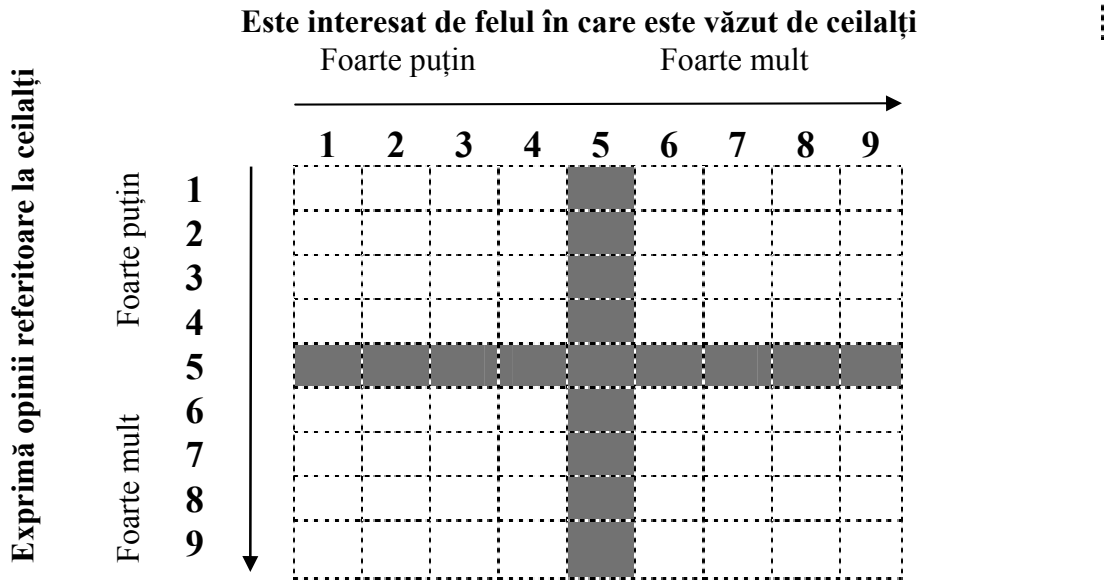

Fig. nr. 5 Fereastra Johari: grilă de evaluare
(grila poate fi completată de către cursant sau de către instructor)

4.2. Grile de evaluare cu atribute

Alte instrumente de evaluare, elaborate pornind de la teoria celor doi autori, cu aplicabilitate în procesul de instruire îl constituie grilele de evaluare prin intermediul atributelor. Există două tipuri de astfel de instrumente, bazate pe acelaşi principiu, deosebirea dintre ele fiind aceea că într-un caz se solicită marcarea a şase puncte tari, iar în cel de-al doilea, şase puncte slabe, aşa cum este prezentat în figurile nr. 6 şi 7.

În cazul ambelor procedee se solicită mai întâi subiectului indicarea a şase atribute care îl caracterizează, apoi se solicită acelaşi lucru colegilor şi se analizează diferențele. Ambele forme sunt echivalente, putând fi utilizate în cazul unor evaluări repetate.

competent	tolerant	adaptabil	îndrăzneț	curajos
calm	apropiat	vesel	isteț	complex
încrezător	demn de încredere	respectabil	energic	extravertit
prietenos	altruist	fericit	ajută colegii	idealist
independent	ingenios	inteligent	introvertit	prietenos
informat	logic	afectuos	matur	modest
dinamic	bun observator	organizat	răbdător	puternic
mulțumit de sine	tăcut	reflectează	relaxat	etic
sensibil	iscoditor	asertiv	se cunoaşte pe sine	rațional
sentimental	rezervat	zăpăcit	spontan	înțelegător
tensionat	loial	afectuos	prevăzător	spiritual

Fig. nr. 6 Fereastra Johari (adaptare după http://kevan.org/johari)

incompetent	intolerant	inflexibil	timid	temător
violent	distant	ursuz	puțin isteț	simplu
neîncrezător	iresponsabil	vulgar	apatic	retras
ostil	egoist	nefericit	nu ajută colegii	cinic
are nevoie de ajutor	fără imaginație	fără haz	obraznic	dur
neştiutor	irațional	rece	copilăros	lăudăros
blazat	slab observator	neorganizat	nerăbdător	slab
jenat	zgomotos	distrat	panicat	neetic
insensibil	automulțumit	pasiv	încrezut	pripit
imparțial	melodramatic	leneş	predictibil	aspru
distrat	neloial	rece	nesăbuit	fără umor

Fig. nr. 7 Fereastra Nohari (adaptare după http://kevan.org/nohari)

4.3. Ca activitate independentă de instruire

Modul de solicitare şi oferire a feedbackului poate constitui o temă/şedință de instruire de sine stătătoare, cu durata de aproximativ 2 ore şi 30 de minute.

Numărul de participanți poate fi de 8-12 şi sunt necesare următoarele materiale (orientativ): instrumente de scris, foi de lucru cu modelul „Fereastra Johari“, folii de retroproiector sau flipchart pentru fiecare subgrup.

Obiectivele care se doresc îndeplinite pot fi următoarele:

– descrierea comportamentului închis/deschis în termenii ferestrei Johari;

– identificarea forțelor facilitatoare şi inhibitoare ale procesului de feedback;

– încurajarea şi dezvoltarea comportamentului deschis în grup prin facilitarea feedbackului.

Descrierea activității:

a) Instructorul prezintă teoria oferirii şi recepționării feedbackului, conform modelului „Fereastra Johari“;

b) Fiecare participant se autoevaluează şi se plasează într-un anumit panou al ferestrei Johari şi interpretează rezultatele;

c) Instructorul cere participanților să evalueze cât timp din ultima şedință de instruire în grup a simțit că a simțit nevoia să ofere feedback colegilor, să-şi exprime propriile sentimente şi percepții asupra acestora sau să ia poziție într-o anumită problemă discutată în grup;

d) Grupul se împarte în subgrupuri de 3-4 persoane care discută, aproximativ 30 de minute rezultatele obținute de fiecare participant, apoi aceştia solicită feedback asupra modului în care sunt percepuți de ceilalți, în termeni de solicitare şi oferire de feedback. Autoevaluarea fiecăruia este comparată cu percepția celorlalți membri ai grupului. Când aceste discuții

s-au încheiat, se trece la identificarea factorilor grupali care facilitează sau îngreunează solicitarea sau oferirea feedbackului;

e) Când subgrupurile au întocmit listele cu factorii facilitatori şi inhibitori ai feedbackului, li se cere ca, timp de 15 minute să discute modul în care au îndeplinit sarcina;

f) După aproximativ 45 de minute, instructorul cere participanților să se reunească şi să discute informațiile generate de fiecare subgrup. Subgrupurilor li se cere să integreze listele proprii într-o listă definitivă a factorilor care afectează procesul de feedback şi, pe timpul acestui proces, să identifice paşii care ar trebui parcurşi de grup pentru a se obține accentuarea factorilor care facilitează feedbackul şi să diminueze factorii inhibitori ai acestuia. Instructorul poate solicita participanților să-şi ia, unii față de alții, angajamente de creştere a schimbului de feedback.

4.4. Jocul „Know Me“

Elaborat de *Freeman Institute (www.freemaninstitute.com)* pe baza modelului ferestrei Johari, „Know Me“ este o aplicație concepută sub forma unui joc interactiv destinat dezvoltării resursei umane a organizațiilor, prin:

– *consolidarea echipelor*;
– *managementul schimbărilor*;
– *utilizarea eficientă a diferențelor interpersonale*;
– *dezvoltarea autocunoaşterii şi autocontrolului*;
– *îmbunătățirea comunicării*.

Adresat indivizilor sau grupurilor de 4-6 persoane, jocul permite participanților ca prin întrebările adresate (generate de software) să facă schimb de informații despre ei înşişi şi despre organizație. Astfel, pe parcursul jocului, participanții dezvoltă noi niveluri de înțelegere şi îşi dezvoltă deprinderi de rezolvare a problemelor individuale sau de grup.

În prezent, jocul „Know Me“ este folosit de organizații prestigioase precum: *Royal Bank of Canada, Defense Systems Management College, University of British Columbia, Deloitte and Touche* sau *South African Peace Committees*.

5. Limite ale ferestrei Johari

Dacă rolul feedbackului în activitatea de grup este indiscutabil, nu acelaşi lucru se poate spune şi despre componenta de autodezvăluire. Astfel, psihologii umanişti apreciază că un anume grad de auto-dezvăluire aduce beneficii relațiilor interpersonale, determină creşterea stimei de sine şi o imagine de sine mult mai stabilă. De altfel, autodezvăluirea este una din tehnicile utilizate în consilierea psihologică şi psihoterapiile de inspirație umanistă.

Capacitatea ridicată de autodezvăluire este considerată un indicator al

unei bune funcționări mentale. Ea implică încredere în ceilalți şi autoacceptare, reduce defensivitatea şi potențialul de perturbare a funcționării normale. Autodezvăluirea este un semn al încrederii în sine, şi adesea este reciprocă: când cineva dezvăluie altcuiva ceva despre sine, acesta din urmă este încurajat, la rândul său, să dezvăluie, în schimb, ceva despre propria persoană.

Dar, în egală măsură, există limitări ale tehnicii autodezvăluirii. De exemplu, în societatea contemporană (europeană şi nord-americană în egală măsură), persoanele cu statut social ridicat se destăinuie puțin celor cu un statut social inferior; femeile, în general, se dezvăluie mai mult altor femei decât bărbaților. Pe de altă parte, autodezvăluirea nu trebuie confundată cu divulgarea unor informații (personale sau profesionale) confidențiale, situație în care persoana şi-ar crea mari prejudicii. Aşa cum aminteam anterior, autodezvăluirea, ca şi feedbackul se referă la trăiri emoționale proprii şi percepții.

Într-o situație de instruire, aceste limitări sunt nesemnificative deoarece grupurile sunt constituite, în principiu, din persoane cu statut egal (sau aproximativ egal), iar feedbackul solicitat se referă în mod explicit la situația educațională.

Bibliografie

1. Baudon, D., *La fenêtre JOHARI. Dynamique du groupe*, CESH – Centre Européen de Santé Humanitaire

2. Chapman, A., *Johari Window*, http://www.businessballs.com/ /johariwindowmodel.htm

3. Hanson, P.G., *Johari Window – Training Module,* http://thefishbowl.org.ro

4. Jones & Pfieffer, Ed., *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, San Diego, California Pfieffer and Co., 1975

5. Luft, J., *Group Processe: An Introduction to Group Dynamics,* 2nd Edition Palo Alto, CA: National Press Books, 1970

6. Luft, J., *Group Process: An Introduction to Group Dynamics* , Mayfield Publishing Co., 1984.

7. *The Johari Window Creating Better Understanding between Individuals and Groups,* http://www.mindtools.com/CommSkll/ /JohariWindow.htm.