

# Окно Джохари Что это такое и как с ним работать?

Методическое руководство



Иван Канардов  
Виталия Кириенко  
2020

## Оглавление

<b><u>Введение</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>Зачем необходимо окно Джохари</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>Что такое окно Джохари?</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>Квадранты окна Джохари</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>Квадрант 1 - «Открытая зона»</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>Квадрант 2 - «Слепая зона»</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>Квадрант 3 – «Скрытая зона»</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>Квадрант 4 – «Зона неизвестности»</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>Практические методы развития на основе окна Джохари..</u></b>	<b>10</b>
<b><u>Распределение факторов по окну Джохари</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>Пример 1 - Штатный член команды</u></b> .....	<b>12</b>
<b><u>Пример 2 - Новый участник команды</u></b> .....	<b>13</b>
<b><u>Пример 3 – Застенчивый</u></b> .....	<b>14</b>
<b><u>Пример 4 – Скрытый</u></b> .....	<b>15</b>
<b><u>Применение окна Джохари в работе с командой</u></b> .....	<b>16</b>
<b><u>Окно Джохари и эмоциональный интеллект</u></b> .....	<b>17</b>
<b><u>Приложение 1</u></b> .....	<b>18</b>
<b><u>Приложение 2</u></b> .....	<b>20</b>
<b><u>Приложение 3</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>Приложение 4</u></b> .....	<b>23</b>

## Введение

Мы занимаемся оценкой 360 градусов и часто наблюдаем ошибки, которые совершают HR и коучи в работе с окном Джохари. Например, рассказывая про этот метод, все сводят к тому, что есть четыре зоны, туда попали разные качества, и нужно подумать над теми, что находятся в «зоне неизвестности».

Окно Джохари очень простой и емкий инструмент. С его помощью, можно сделать множество интересных открытий, переосмыслить многие аспекты развития.

Мы расскажем наш опыт работы с окном Джохари, покажем интерпретацию данных по людям/командам и рассмотрим схему обратной связи.

Почему мы так много внимания уделяем этому инструменту?

Мы много раз наблюдали ситуацию, когда выстраивание открытых коммуникаций внутри команды приводит к значительному повышению эффективности работы всей команды.

Объясняется это просто. Если сотрудник вынужден сдерживать свои эмоции, контролировать мысли, ограничивать себя в сказанном, то его мышление замедляется, а поток творческих идей иссякает, потому что у сознания на них нет ресурсов, нужно контролировать все остальное.

Как только появляется возможность говорить открыто, видеть, что твои слова будут поняты и приняты, как и ты сам, происходит прорыв. Нашему сознанию уже нет нужды контролировать сказанное, речь ускоряется, появляются силы и время на творческие идеи, улучшается концентрация внимание, так как раньше оно тратилось на другое.

Поэтому окно Джохари это один из лучших инструментов, чтобы начать выстраивать в команде открытые и доверительные отношения.

## Зачем необходимо окно Джохари

Рассмотрение и обсуждение окна Джохари позволяет нам внутренне проработать свои прошлые эмоции в отношении коллег и завершить волнующий нас вопрос. Психологи это называют – закрыть гештальт.

На наш взгляд, это одно из важнейших свойств этого инструмента. Приведем пример. Ваш коллега на работе стал малообщительным с вами, отвечает раздраженно, отмалчивается. Его обидело, что вы не поздоровались с ним вчера, возможно, вы его не заметили или он не услышал. Только часть людей способна сразу решить этот вопрос, а другие будут копить в себе это чувство обиды. При этом они хорошие люди и успешные работники, но они не умеют справляться со своими чувствами и не понимают, что испытывают окружающие.

Оценка 360 градусов и окно Джохари позволяет таким людям получить обратную связь и по-другому взглянуть на себя и отношения внутри коллектива. Мы часто видели, как это приводило к раскрытию людей, появлению большего доверия.

Этого не добиться только одной обратной связью от руководителя, этого не достаточно. Чтобы произошло завершение гештальта они должны увидеть, как их воспринимает все окружение - коллеги, партнеры, друзья и подчиненные. И совершенно не обязательно это должны быть положительные отзывы. Критический взгляд не менее эффективен.



**Используйте систему для самостоятельного проведения оценки 360 градусов. Отчеты включают в себя окно Джохари. Подробнее о системе читайте [здесь](#)**

## Что такое окно Джохари?

Окно Джохари (Johari window) - матрица соотношения самосознания человека и того, как его видят окружающие. Ее придумали психологи Джозеф Люфт (Joseph Luft) и Гарри Ингхэм (Harry Ingham) в 1955 году, когда исследовали групповую динамику. Для названия, они объединили начала своих имен, а окном назвали потому, что каждую из ячеек матрицы, рассматривали как окно со шторкой, которая в ходе жизни и взаимодействия с людьми приоткрывается или закрывается. Сейчас этот инструмент стал актуален благодаря современной направленности на развитие: soft skills, эмоционального интеллекта и формирования команд.

Из-за разности переводов и подходов, появилось много названий ячеек окна Джохари, мы привели наиболее часто встречающиеся. Вы можете выбрать любое название, которое по функциональности.

		Самооценка	
		Осознаю	Не осознаю
Оценка окружающих	Известно другим	<b>Открытая зона</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Арена</li> <li>• Открыто</li> <li>• Открытое «Я»</li> </ul>	<b>Слепая зона</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Белое пятно</li> <li>• Скрываемая зона</li> <li>• Слепое «Я»</li> </ul>
	Не известно другим	<b>Скрытая зона</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фасад</li> <li>• Спрятано</li> <li>• Скрытое «Я»</li> </ul>	<b>Зона неизвестности</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мертвая зона</li> <li>• Неизвестно</li> <li>• Черный ящик</li> <li>• Закрытая зона</li> <li>• Неизвестное «Я»</li> </ul>

Есть два основных подхода к формированию окна Джохари

1. Упражнение «Окно Джохари» - [Приложение №1](#)
2. [Оценка 360 градусов](#)

Упражнение используется в основном на тренингах по развитию эмоционального интеллекта и командообразующих мероприятиях. В нем применяется набор из 55 характеристик, описывающих личность. Изначально это были позитивные прилагательные, но потом набор расширили списком антонимов. Набор характеристик - [Приложение № 2](#).

В 360 градусов, окно Джохари служит дополнительным инструментом, отражающим отношения в коллективе, и чаще всего строится на оценке компетенций. В тоже время интересен опыт с оценкой эмоционального интеллекта командой. Набор характеристик для оценки - [Приложение № 3](#).

Принципы заполнения ячеек матрицы в обоих случаях одинаковые. За исключением того, что в оценке 360 используется поправочный коэффициент на социальную желательность. Окружение человека зачастую завышает оценки, поэтому рамки приходится смещать, чтобы добиться более равномерного распределения данных.

## Квадранты окна Джохари

### Квадрант 1 – «Открытая зона»

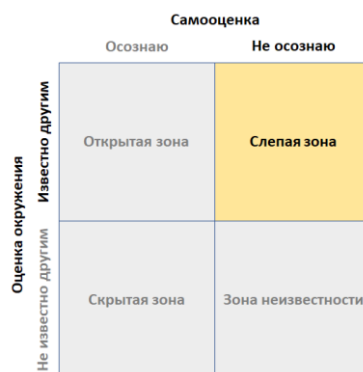
		Самооценка	
		Осознаю	Не осознаю
Оценка окружающих	Известно другим	Открытая зона	Слепая зона
	Не известно другим	Скрытая зона	Зона неизвестности

Это информация о человеке - поведение, отношение, чувства, эмоции, знания, опыт, навыки, взгляды и так далее - известная человеку («я») и известная группе («другие»).

Целью взаимоотношений в группе должно быть увеличение «открытой зоны» для ее участника, потому что, когда мы открыты, мы максимально эффективны и продуктивны, и группа также наиболее продуктивна. «Открытую зону» стоит рассматривать, как пространство, где происходит хорошее общение и сотрудничество, свободное от отвлекающих факторов, недоверия, замешательства, конфликтов и недопонимания.

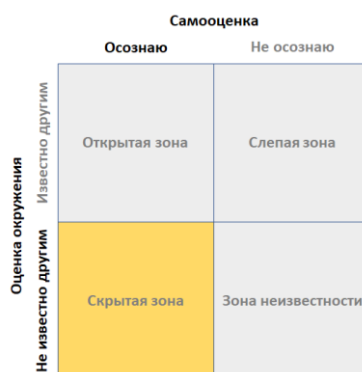
У постоянных членов команды обычно больше открытых пространств, чем у новичков. У новых членов команды «Открытая зона» небольшая, потому у коллег мало знаний о новом сотруднике.

## Квадранты окна Джохари Квадрант 2 – «Слепая зона»



Это то, что известно о человеке другим участникам группы, но неизвестно самому человеку. Эта ячейка не является эффективным или продуктивным пространством для отдельных лиц или групп. Эту «слепую зону» можно назвать незнанием самого себя или проблем, в отношении которых человек находится в заблуждении. В «слепую зону» также могут входить вопросы, которые другие намеренно скрывают от человека. Это связано с трудностями, которые испытываешь, когда «держишься в неведении».

## Квадранты окна Джохари Квадрант 3 – «Скрытая зона»



Это то, что известно нам, но скрыто от других и поэтому неизвестно им.

«Скрытая зона» может также включать чувствительность к чему-либо или кому-либо, страхи, замыслы, манипулятивные намерения, секреты. Это естественно и нормально, что очень личная информация и чувства остаются утаенными. Однако, как правило, большая часть такой информации не очень личная, она связана с работой или производительностью, поэтому ее лучше разместить на открытом пространстве.

Соответствующая скрытая информация, чувства и так далее, должны быть вынесены на открытое пространство в процессе «раскрытия». Целью должно быть раскрытие релевантной информации и чувств - отсюда терминология окна Джохари «самораскрытие» и «процесс раскрытия», тем самым увеличивая открытость.



## Квадранты окна Джохари

### Квадрант 4 – «Зона неизвестности»



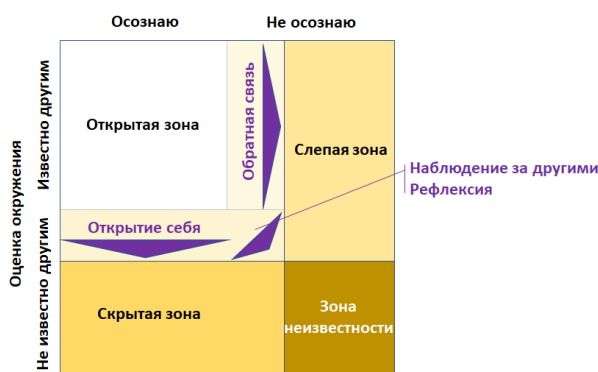
Содержит информацию, чувства, скрытые способности, склонности, переживания которые неизвестны самому человеку и неизвестны другим участникам группы. Эти неизвестные проблемы принимают различные формы. Они могут быть чувствами, поведением, установками, способностями, склонностями, которые могут быть довольно поверхностными и могут быть положительными и полезными, или они могут быть более глубокими аспектами личности человека, влияющими на поведение в той или иной степени. Большие неизвестные области обычно ожидаются от молодых людей и людей, которым не хватает опыта или уверенности в себе.

Примеры факторов «Зоны неизвестности»:

- ✓ Способность, которую недооценивают или не испытывают из-за отсутствия возможностей, поддержки, уверенности или обучения (особенно актуальна и распространена в командах).
- ✓ Естественные способности или способности, которые человек не осознает, что он ими обладает
- ✓ Страх или отвращение, о которых человек не знает или не осознает.
- ✓ Неизвестная болезнь.
- ✓ Подавленные или подсознательные чувства.
- ✓ Обусловленное поведение или установки с детства.

\*Примечание: неизвестная область может также включать подавленные или подсознательные чувства, которые коренятся в формирующих событиях и травмирующих прошлых переживаниях, которые могут оставаться неизвестными на всю жизнь. В рабочем или организационном контексте окно Джохари не должно использоваться для решения психологических или клинических проблем.

# Практические методы развития на основе окна Джохари



Результатом работы с окном Джохари должно стать расширение «Открытой зоны» за счет всех остальных. При ее увеличении у человека и его окружения становится больше информации друг о друге и это приводит к повышению продуктивности отношений, развитию эмоционального интеллекта, доверию, уверенности в себе, понимания и принятия своих сильных и слабых сторон.

**Что могут сделать коллеги/сотрудники/члены команды, для расширения открытой зоны?**

- ✓ деликатно предлагать обратную связь.
- ✓ чаще спрашивать человека о нем самом.
- ✓ поддерживать открытость и доверие.
- ✓ наблюдать за человеком, чтобы узнать его лучше.

**Что может сделать сам человек, для расширения «открытой зоны»?**

- ✓ чаще говорить о своих чувствах, мыслях и идеях окружению.
- ✓ запрашивать обратную связь о самом себе.
- ✓ выстраивать доверительные отношения со всей командой или отдельными ее членами.
- ✓ вести дневник самонаблюдения.

**Что могут сделать руководители, для расширения «открытой зоны»?**

Руководители несут ответственность за продвижение культуры открытого, честного, позитивного, полезного, конструктивного, деликатного общения и обмена знаниями в своей компании и командах. Лучшие группы, отделы, компании и организации всегда имеют культуру открытого позитивного общения, поэтому поощрение развития «открытой зоны» для всех является простым, но фундаментальным аспектом эффективного лидерства.

- ✓ мотивировать и поддерживать открытость и доверие в общении.
- ✓ давать обратную связь сотрудникам.
- ✓ самому открывать свои сильные и слабые стороны перед сотрудником.
- ✓ предоставлять возможности пробовать что-то новое без особого давления для достижения успеха
- ✓ создание культуры, климата и ожидания для самопознания.

## Распределение факторов по окну Джохари

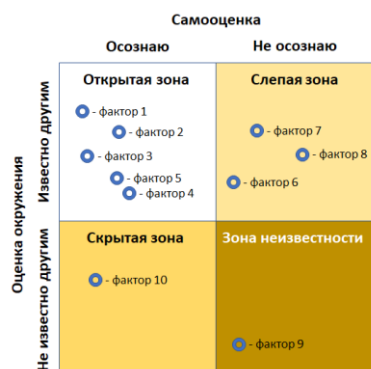
Возможные причины смещения факторов в квадранты

		Осознаю	Не осознаю
Оценка окружения	Известно другим	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытый человек, понимающий себя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Застенчивость.</li> </ul>
	Не известно другим	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложны/конфликтные отношения в коллективе сейчас или в прошлом.</li> <li>• Осторожный/опасающийся других сотрудник.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недавно в коллективе.</li> <li>• Не привык к командной работе.</li> <li>• Сложности с пониманием себя.</li> <li>• Неуверенность в своих силах.</li> </ul>

Распределение факторов (характеристики эмоционального интеллекта или компетенций) в квадрантах окна Джохари - могут открыть вам многое о сотруднике и послужить отправной точкой для изменений в работе с ним. Мы рассмотрим 4 основных варианта, когда группа факторов в одном из квадрантов превышает сумму факторов во всех остальных.

Обсуждая результаты оценки с сотрудником, старайтесь задавать ему больше вопросов, ведите диалог, не пытайтесь навязывать ему какую-либо гипотезу, даже если она вам кажется очевидной и все, что вы знаете, ее подтверждает. Вы можете быть правы, но не всегда сотрудник сможет раскрыться сразу и тем более подтвердить ее. Получив новую и не всегда приятную информацию, многим нужно время, для ее осознания и принятия. Если вы будете давить на него, «требуя признания», вы лишь усугубите закрытость сотрудника и неготовность его доверять вам и работать над своим развитием.

## Пример 1 - Штатный член команды



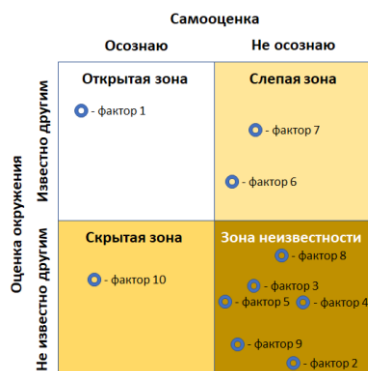
Эта модель окна Джохари является примером опытного члена команды, большинство оценок находятся в «открытой зоне». Так произошло, потому что другие знают много о человеке, и это знает этот человек.

Благодаря процессам раскрытия информации и получения обратной связи открытая область расширилась и в то же время уменьшились размеры скрытых, слепых и неизвестных областей.

### Что делать?

Это хороший показатель. При предоставлении обратной связи, обратите внимание человека на это. Спросите, как так получилось, по его мнению. И обсудите с ним шаги, что делать дальше, чтобы максимально увеличить «открытую зону».

## Пример 2 - Новый участник команды или игрок в новой команде



Эта модели окна Джохари представляет собой пример участника новой команды или новичка, в существующей команде. «Открытая зона» невелика, потому что другие мало знают о новом человеке. Большинство оценок приходится на «зону неизвестности».

Но есть и другие гипотезы, почему большинство оценок пришлось в этот квадрант:

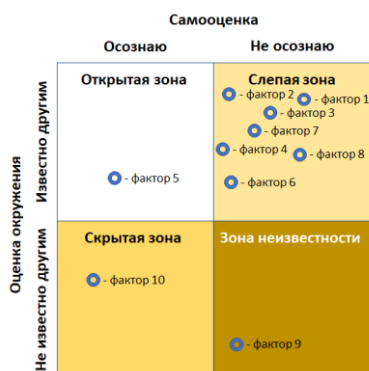
- ✓ Молодость человека, он еще не привык к командной работе, хоть и является ее членом больше, чем полгода.
- ✓ У человека сложности с самосознанием (рефлексией).
- ✓ Человек не верит в свои силы (неуверенность в себе).

При предоставлении обратной связи, спросите его, что он думает по этому поводу. Можете обсудить с ним гипотезы. Если он подтвердит, что одна из них наиболее вероятная, то стоит подумать над планом развития.

### Что делать?

- Новичок или новая команда - вместе подумать о том, что может помочь объединить команду, найти с ней общий язык. А вам как руководителю или HR менеджеру, стоит подумать, какие командообразующие мероприятия вы могли бы реализовать.
- Сложности с самопознанием - рассказать о своем опыте, как вы познавали себя, какие ошибки совершили. Посоветуйте почитать книги или посмотреть видео про трансактный анализ.
- Молодость сотрудника/неуверенность в себе - заверить, что он выполняет важную часть работы и значим для команды. Вам в дальнейшем, как руководителю, стоит больше и чаще давать обратную связь, подчеркивая важность выполнения заданий, а также поощрять раскрытие человека - хвалить за подобные проявления.

## Пример 3 - Застенчивый



На этой модели окна Джохари мы видим пример неуверенного в своих силах человека. В целом перед нами открытый человек, но сильно не уверенный и занижающий все свои показатели. Другие хорошо понимают, с кем имеют дело, а вот сам человек не в полной мере понимает себя.

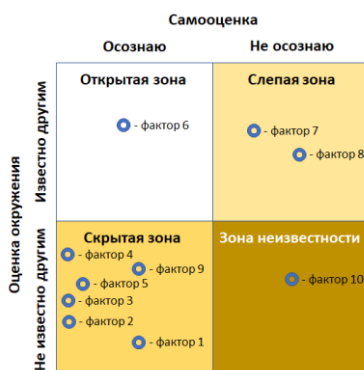
При предоставлении обратной связи, аккуратно спросите о том, что он сам думает об этом, и потом обсудите с ним вашу гипотезу о неуверенности.

### Что делать?

Обсудите, как вы можете его поддержать, чтобы он стал уверенней.

Вам как руководителю предстоит долгая работа, продолжительность - не менее года. Нужно регулярно, хвалить сотрудника за выполнение задач, это может быть простое – «мне понравилась твоя презентация», «отлично, данные были вовремя» и так далее. Давайте ему развивающие задания, с постепенным увеличением сложности, и регулярно давайте обратную связь. По возможности привлечите для обратной связи и коллег.

## Пример 4 - Скрытый



В данной модели окна Джохари представлен очень закрытый человек.

Если сотрудников с такими результатами в коллективе много, то это говорит о проблемах в нем. Это является нормой только для групп, сложившихся менее 6 месяцев назад. Если команда существует дольше, то стоит обратиться за помощью, чтобы разобраться в причинах.

Если такой сотрудник один, то возможны несколько вариантов:

- ✓ Сотрудник имеет сложную историю предыдущих взаимоотношений, где его не принимали, не поддерживали и критиковали. Такие психологические травмы он мог получить не только в коллективах, но и дома, школе и институте. Часто это очень тонкий и сложный момент из области психологии, и поэтому говорить на эту тему нужно осторожно.
- ✓ У сотрудника сложились конфликтные отношения в коллективе, его не приняли.
- ✓ Сотрудник очень настороженно относится к миру в целом, думает, что он «полон опасностей» и не считает необходимым раскрываться.

### Что делать?

Во время обратной связи, спросите его, что он думает о причинах сложившейся ситуации. Если хотите, выскажите свои гипотезы, тут важно не проявлять настойчивости и проявить понимание, даже если вам кажется, что сотрудник солгал в ответе. Такое может случиться, он не доверяет вам или не хочет раскрываться.

Будьте понимающим и спокойно примите любой ответ. Если вы доверяете словам, то продолжайте разговор и проговорите возможные шаги, способствующие раскрытию. Если вам ответ кажется неискренним, то переходите к обсуждению другой темы. Сотрудник не хочет раскрываться и вам нужно внимательно присмотреться, насколько это мешает эффективному выполнению задач.

## Применение окна Джохари в работе с командой

Когда мы используем Окно Джохари на практике, то сосредотачиваемся на областях самораскрытия, а также предоставления и получения обратной связи.

Вот простой набор шагов, которые необходимо выполнить для использования модели:

1. Объясните команде, что такое окно Джохари.
2. Объясните, что цель состоит в том, чтобы увеличить размер открытого пространства для всех, и чем больше они будут делиться, тем выше будет доверие.
3. Хорошие команды, построенные на доверии, не создаются в одночасье, поэтому стоит организовать несколько встреч, чтобы постепенно укреплять доверие.
4. На первой встрече начните с малого, попросив каждого поделиться небольшим безобидным фактом о себе, которого другие не знают. Повторите это на следующей встрече и постарайтесь с каждым разом углублять раскрытие каждого из участников команды.
5. Напомните людям, что они должны делиться только той информацией, которой они хотят поделиться, которая не вредит их собственной репутации.
6. Затем дайте каждому возможность поделиться своим мнением со всеми, по одному человеку за раз.
7. Напомните всем, что люди могут быть очень чувствительны к негативным отзывам, поэтому начинайте медленно и сохраняйте конструктивный характер.

Даже такая простая работа, иногда может принести неожиданно полезные результаты.

Мы работали в одной проектной команде, где было много конфликтов между ее участниками. На встрече мы попросили всех поделиться чем-то безобидным, но о чем не знают другие. Мария, которая отвечала за аналитику, сказала, что она хотела бы научиться программировать, чтобы лучше общаться с разработчиками. Услышав это, Дмитрий рассказал, что учился программировать с помощью онлайн-платформы, это ему очень понравилось и он был бы рад дать ей все необходимые ссылки. Это простое действие, послужило мощным стартом, который способствовал раскрытию всех остальных. Участники команды начали активно делиться своими мыслями, желаниями. После такого, мы быстро научили их решать конфликты, что в результате обеспечило кардинальные положительные изменения во взаимоотношениях.



## Окно Джохари и эмоциональный интеллект



В своей книге «Эмоциональный интеллект - почему он может иметь значение больше, чем IQ» Дэниел Гоулман (Daniel Goleman) разработал основу для понимания эмоционального интеллекта, состоящую из пяти компонентов, разделенных на личные и социальные навыки.

360 градусов и окно Джохари отличный инструмент оценки и развития эмоционального интеллекта. По нашим исследованиям, оценка эмоционального интеллекта с помощью методики 360 градусов дает более точные данные, чем оценка компетенций. Это связано, с тем, что окружению их проще наблюдать и интерпретировать.

В [Приложении №3](#) мы разместили 25 факторов оценки по Дэниелу Гоулману (Daniel Goleman). Средняя степень проявления каждого из факторов, показывает уровень его развития.

Обратитесь к нам, у нас есть несколько готовых инструментов и наборов факторов, а так же мы можем адаптировать систему оценки под ваши потребности. Как альтернативу автоматизированной оценке, вы можете использовать упражнения из [Приложения №1](#), только заменив 55 прилагательных на факторы эмоционального интеллекта. Так же поменяйте условия, что использовать можно все. Это удобный инструмент на тренингах по лидерству, эмоциональному интеллекту, командной работе.



**Оценка компетенций с помощью Тестов оценки ситуаций. Методика сочетает скорость и возможности автоматизации онлайн тестов с оценкой компетенций, как в ассессмент-центрах. С помощью решения небольших кейсов с ограниченным числом вариантов ответов. Подробнее [здесь](#)**

# Приложение 1

## Упражнение «Окно Джохари»

Упражнение предназначено для группы от 2 до 8 человек. В нем может принимать участие и большее число людей, но увеличение количества ведет к увеличению сложности обработки. Скачать шаблон для упражнения можно [здесь](#).

Очень важно, чтобы все участники были знакомы между собой.

1. Самооценка - каждый участник описывает себя 5-6 словами из списка в [Приложении 2](#) (можно использовать один или сразу оба списка).
2. Мнение окружения - каждый участник описывает всех остальных 5-6 словами из списка в [Приложении 2](#), каждого на отдельном листе или бланке.
3. После списки самооценки и окружения объединяются по следующим принципам и заносятся в окно Джохари:
  - Левое верхнее («Открытая зона») – пишем те слова, которые есть и в собственном списке, и у окружения.
  - Правое верхнее («Слепая зона») – слова, которые есть только в собственном списке.
  - Левое нижнее («Скрытая зона») – слова, которые есть только в списках окружения.
  - Правое нижнее («Зона неизвестности») – слова, которых нет ни в одном списке.
4. После заполнения матрицы передаются каждому участнику для анализа и обсуждения. Идея заключается в следующем: когда люди выбирают это слово, почему они выбирают его, воспринимают ли они его как силу или слабость? Когда, выбранное качество, помогало работать с конкретным человеком, а когда это было проблемой?

### Дополнительные вопросы:

- Насколько легко или сложно было выбрать прилагательные, чтобы описать себя? Почему?
- Насколько легко или сложно было выбрать прилагательные для описания участников вашей команды? Почему?
- Что вас удивило после сравнения матриц?
- Что вы можете сделать, чтобы уменьшить слепую зону и/или скрытую зону и вместо этого перенести эти черты на свою открытую зону?
- Как вы можете применить то, что узнали о себе и своих товарищах по команде, для улучшения совместной работы?

# Приложение 1

## Упражнение «Окно Джохари» (продолжение)

		Самооценка	
		Осознаю	Не осознаю
Оценка окружающих	Известно другим	<b>Открытая зона</b> Уверен (3) Надежный (4) Организованный (1) Самоуверенный (2) Мудрый (2)	<b>Слепая зона</b> Знающий (5) Независимый (4) Способный (3) Уверенный (3) Спокойный (1) Надежный (2) Разумный (2) Добрый (2) Уверенный (2) Дружелюбный (2)
	Не известно другим	<b>Скрытая зона</b> Заботливый	<b>Зона неизвестности</b> Примавазий Дословный Мощный Сентиментальный Адаптивный Годовый Застенчивый Жесткий Коммуникабельный Глухой Храбрый Сложный Длинный

Число в скобках относится к количеству других людей (кроме респондента), которые его выбрали.

Есть несколько подходов к выполнению упражнения:

- Используйте карточки, где сверху указано имя оцениваемого, а ниже описаны все качества и нужно обвести 5-6 наиболее значимых.
- Воспользоваться Google Forms, их можно заполнять онлайн, что удобно для оценки рабочих команд.
- Автоматизировать проведение этого упражнения с автоматическим расчетом всех показателей. Можно сделать это у нас.



Мы можем автоматизировать ваши внутренние тесты, опросники, и любые другие методики - вы получите удобный онлайн инструмент. Подробнее [здесь](#)

## Приложение 2

### Набор характеристик для проведения упражнения «Окно Джохари»

#### Джохари – позитивные характеристики

1. величественный
2. влиятельный
3. внимательный
4. возмужавший
5. гордый
6. добрый
7. дружелюбный
8. заботливый
9. зависимый
10. задумчивый
11. застенчивый
12. здравомыслящий
13. знающий
14. идеалист
15. изобретательный
16. интравертный
17. ищущий
18. любвеобильный
19. мечтательный
20. мудрый
21. надежный
22. напористый
23. напряженный
24. независимый
25. нервный
26. осторожный
27. остроумный
28. Отважный
29. отзывчивый
30. помогающий
31. понимающий
32. преданный
33. приспособляющийся
34. радостный
35. расслабленный
36. рациональный
37. религиозный
38. скромный
39. слабый
40. сложный
41. собранный
42. сочувственный
43. спокойный
44. спонтанный
45. счастливый
46. талантливый
47. тихий
48. уверенный
49. умный

50. упорный
51. Храбрый
52. чувствительный
53. щедрый
54. экстравертный
55. энергичный

#### Нохари - негативные характеристики

1. бедный
2. бездеятельный
3. безответственный
4. безрассудный
5. бесполезный
6. вспыльчивый
7. вульгарный
8. вялый
9. жестокий
10. замкнутый
11. инфантильный
12. лишенный воображения
13. мрачный
14. надменный
15. нахальный
16. без чувства юмора
17. небрежный
18. невежественный
19. негибкий
20. недружелюбный
21. незаметный
22. нелогичный
23. ненадежный
24. несчастный
25. нетерпимый
26. неуверенный
27. неумелый
28. неэтичный
29. опрометчивый
30. панический
31. пассивный
32. предсказуемый
33. пресыщенный
34. простой
35. пустой
36. равнодушный
37. раздражительный
38. растерянный
39. робкий
40. самодовольный
41. сверх впечатлительный
42. скучный
43. слабый
44. сухой
45. трусливый
46. тупой
47. хаотичный
48. хвастливый
49. хладнокровный
50. холодный
51. циничный
52. черствый
53. чопорный
54. шумный
55. эгоистичный

## Приложение 3

### Факторы эмоционального интеллекта по Дэниэлу Гоулману для оценки 360 градусов или в упражнении Окно Джохари

#### Самосознание:

- **Эмоциональная осведомленность** - способность распознавать собственные эмоции и их влияние на поведение.
- **Точная самооценка** - способность осознавать свои сильные и слабые стороны.
- **Уверенность в себе** - вера в себя и свои силы, способность придерживаться противоположной точки зрения, если считаем, что это правильно.

#### Саморегулирование:

- **Самоконтроль** - способность управлять своими негативными или деструктивными эмоциями и сохранять позитивный настрой.
- **Надежность** - быть честным и правдивым.
- **Добросовестность** - готовность брать ответственность за свои действия и эффективность, и не перекладывать вину на других или внешние обстоятельства.
- **Адаптивность** - умение справляться с изменениями и противоречащими друг другу требованиями.
- **Изобретательность** - способность искать и создавать новые идеи.

#### Мотивация:

- **Стремление к достижениям** - желание достигать результатов.
- **Приверженность** - стремление достичь цели, как для себя, так и для всей команды, готовность идти на личные жертвы, ради общего результата.
- **Инициативность** - проявление активности и напористости в решение проблем на пути достижения цели.
- **Оптимизм** - способность оставаться позитивным и продолжать добиваться наших целей, несмотря на препятствия.



Оценка личности. Подробнее [здесь](#)

## Приложение 3

# Факторы эмоционального интеллекта по Дэниэлу Гоулману для оценки 360 градусов или в упражнении Окно Джохари (продолжение)

### Сочувствие:

- **Понимание других** - способность понимать, как другой человек видит и переживает ситуацию.
- **Развитие других** - умение понимать сильные и слабые стороны других и создавать планы по развитию слабых сторон.
- **Ориентация на обслуживание** - способности видеть и удовлетворять потребности клиентов.
- **Принятие разных точек зрения** - умение видеть в многообразии мира, мнений, подходов положительные стороны и возможности для себя и окружения.
- **Политическая осведомленность** - понимание официальных и неофициальных связей в разных группах и умение в них работать.

### Навыки общения:

- **Влияние** - умение убеждать и достигать согласия.
- **Коммуникация** - способность четко общаться с другими через наиболее подходящий канал.
- **Управление конфликтами** - умение управлять и разрешать разногласия.
- **Лидерство** - способность мотивировать других своим видением будущего и стремиться к его достижению.
- **Управление изменениями** - способность распознавать необходимость изменения, и инициировать его и управлять им.
- **Укрепление связей** - способность строить, и поддерживать взаимовыгодные связи с другими.
- **Сотрудничество** - способность работать в команде для достижения общей цели.
- **Командообразование** - умение выстраивать командный дух и объединять разных членов команды.

## Приложение 4

### Алгоритм обратной связи по окну Джохари

1. Расскажите про принципы формирования окна Джохари - 4 квадранта и по каким правилам они формируются - раздел [«Что такое окно Джохари?»](#)
2. Покажите список критериев оценки и спросите сотрудника, какие из его характеристик или компетенций попали в «Открытую зону». Обсудите с ним, почему он так думает.
3. Покажите ему характеристики или компетенции, которые попали в «Открытую зону», но не показывайте остальные.
  - Если, он назвал большинство правильно, похвалите, и переходите к пункту 4 или можете обсудить, где он допустил ошибку.
  - Если он ошибся в 2 и более случаях, то спросите его мнение, почему так могло произойти. Внимательно выслушайте его идеи. Когда он закончит, можете дополнить их своими гипотезами. Их вы найдете в разделе [«Квадранты окна Джохари»](#).
4. Последовательно проходите квадрант за квадрантом, по тому же принципу, что и в предыдущих пунктах 2 и 3. Сперва обсуждаете, что могло попасть в квадрант и почему, а потом, показывайте уже реальную ситуацию.
5. После завершения обсуждения всех квадрантов, спросите, что он чувствует. Проявите внимание и понимание его переживаний или их отсутствия.
6. Когда все квадранты открыты, посмотрите на распределение факторов внутри окна Джохари.
  - Если разброс факторов в целом равномерен, то переходите к следующему пункту.
  - Если есть смещение факторов в один из квадрантов, то выберите нужный раздел из части [«Распределение факторов по окну Джохари»](#)
7. Спросите, готов ли обсудить, способы развития, расширения «Открытой зоны».
  - Если у вашего сотрудника все характеристики или компетенции в этом квадранте, то подумайте вместе, за счет чего это произошло и как он может помочь другим этого добиться.
  - Если сотрудник готов, то приступайте к обсуждению методов. Спросите его, как он думает сам, как можно расширить «открытую зону» и потом расскажите ему об инструментах, которые в разделе [«Практические методы развития на основе окна Джохари»](#)
  - Если же сотрудник не готов, или вы видите что он напряжен, обратная связь стала для него тяжелой, то перенесите разговор на другое время. Используйте в следующий раз инструменты коучинга.
8. Наметьте конкретные шаги, а также время и ситуацию, где сотрудник сможет их осуществить.
9. Поблагодарите его за открытость, готовность развиваться и завершите обратную связь.



**Помогаем людям  
управлять людьми**

---

**Сайт компании**  
**<https://hr-consulting.online/>**

**По вопросам  
консультации и сотрудничества**

**свяжитесь с нами**

**[info@hr-up.ru](mailto:info@hr-up.ru)**

**или**

**+7 495 128 28 54**