



Operacijo sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, prednostna os 10: Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost; prednostna naložba: 10.1: Izboljšanje enakega dostopa do vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine pri formalnih, neformalnih in priložnostnih oblikah učenja, posodobitev znanja, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih oblik učenja, tudi s poklicnim svetovanjem in potrjevanjem pridobljenih kompetenc; specifični cilj 10.1.1: Izboljšanje kompetenc manj vključenih v vseživljenjsko učenje.

Naziv operacije	KORAK – kompetence za razvoj kariere
	od 2018 do 2022
Vrsta programa	40-urni splošni neformalni program
Ime izobraževalne aktivnosti	Učinkovito komuniciranje
Izvajalec izobraževalne aktivnosti	Združenje SUTŽO, Poljanska 6, 1000 Ljubljana
Kraj izvedbe izobraževalne aktivnosti (naslov)	Delo Časopisno založniško podjetje d.o.o.
Vrsta izobraževalne aktivnosti (javno veljavni izobraževalni program, program usposabljanja, izpit, strokovno svetovanje,...)	Program splošnega neformalnega izobraževanje odraslih (NIPO)
Skupno trajanje izobraževalne aktivnosti (število ur)	40

Program splošnega neformalnega izobraževanje odraslih (NIPO program)

UČINKOVITO KOMUNICIRANJE GRADIVO

Gradivo je bilo pripravljeno v okviru projekta KORAK – kompetence za razvoj kariere 2018-2022. Nastalo je v sodelovanju Slovenske univerze za tretje življenjsko obdobje in Zavoda Zaposli se. Tiskano je za udeležence programa za pridobivanje komunikacijskih kompetence.

Gradivo je zbrala in uredila Nives Fortunat Šircelj, zavod Zaposli se.

Konfliktno komuniciranje

Ne glede na to, ali se z nekom s katerim smo v komunikaciji strinjamo ali ne, je vedno potrebno ohraniti mirno kri in pristopati do ljudi z veliko mero potrpežljivost, predvsem pa z vedenjem na kakšen način je potrebno z posameznimi »konfliktnimi« ljudmi komunicirati.

Jasno je namreč, da drugih ljudi ne moremo spreminjati, lahko spremenilo le lasten odziv nanje. Kot je zapisano spodaj bi ljudi lahko razvrstili v šest kategorij, vsaka od njih zahteva drugačno komuniciranje.

Tudi pri kriznih situacija je podobno. Ne moremo se jim izogniti in če jih smatramo kot sestavni del življenja, nas nič ne more presenetiti.

»Bojevnik«

Simptomi: agresivno vedenje, frontalno napadanje soljudi, poudarjena potreba po nadzoru nad dogajanjem in ljudmi, visoka stopnja tekmovalnosti, težnja po napredovanju.

Primer: Direktor tipa 'bojevnik' prihrumi v vašo pisarno in glasno zarohni: "Pa kaj si predstavljate?! Že leta ste v naši hiši, in še zdaj ne veste, kako se dela?! Se sploh zavedate, kaj pomeni poslovni svet?! Ne?! Se mi je zdelo! Kar tako naprej, pa boste kmalu iskali novega delodajalca. Nesposobneži! ..." Vsi prisotni kar otrpnejo, vi pa okamenite v svojem prizadevanju doseganja absolutnega.

Kako ravnati? Ne pustite, da bi se vas v takšnem primeru polastil strah. Le-ta bo bojevniku govoril, da je napad povsem upravičen, in tudi v prihodnje ne bo poznal milosti. Morda se v takem primeru začnete opravičevati in braniti. Toda vedite, da bojevnika vaša pojasnila sploh ne zanimajo. Obramba v njem le še spodbudi željo po hujšem napadu. Morda v takšnem napadu začutite nepremagljivo željo, da bi napadli nazaj. A nikar! Ohranite mirno kri in ne pustite se zmešati. Ko se nevihta poleže, se postavite zase.

Začnite: "Če vas prav razumem, trdite, da ..." in ponovite njegove/njene ključne besede. S tem boste pokazali, da ste ga pazljivo poslušali. Lahko dodate: "Vendar se o tem ne bom pogovarjal/-a v takšnem tonu." Nikar ne odvihrajte iz prostora in ne zaloputnite z vrati. Bojevnik bo zagotovo prihrumel za vami. Zdaj, ko ste že pritegnile njegovo pozornost, lahko poveste svoje argumente, ki pa naj bodo v sila strnjene obliki. Stavek ali dva.

Seveda pa ne pričakujte, da se bo agresivnost takoj razblinila. Najverjetneje bo sledil še kak udarec, vendar ste tako na dobri poti, da si v njegovih očeh pridobite kakšen plus. Agresivni ljudje namreč cenijo ljudi, ki se znajo postaviti zase.

»Nakladač«

Simptomi: strah pred zapostavljenostjo, izrazita želja po pozornosti, prekinjanje govorečih ljudi, nagnjenost k pretiravanju in lažem oziroma k prikrojevanju resnice.

Primer: V svoji družbi imate človeka, ki si nikakor ne dovoli, da bi kdaj ostal neopažen. Kar hrepeni po pozornosti, pa čeprav si jo pridobi s čvekanjem samih neumnosti. V navdušenju nad svojim 'nakladanjem' si domišlja, da se vsi navzoči z njim strinjajo. In – na vašo grozo – začne vse skupaj ponavljati še enkrat. Vi že vsi zavijate z očmi, on/-a pa še vedno uživa v odmevu svojega besedičenja.

Kako ravnati? Takšnemu človeku bi najraje kar zavezali jezik. Vendar bodite potrpežljivi! Bodite sočutni, saj imate opravka z revežem, ki venomer čuti potrebo, da se dokazuje. Nikar ne izgublajte

živcev in časa z nesmiselno vsebino povedanega. Ponudite mu to, kar hoče – pozornost. Poskusite s ponavljanjem njegovih ključnih besed, a si pri tem ne dovolite vzvišenosti. Lahko ga zasujete z vprašanji, ki zahtevajo podrobnejše odgovore, npr.: ‘Kdo vse?’, ‘Kje točno?’, ‘Čemu?’ ... Ali pa uporabite zvijačo, in mu ponudite dve – sicer popolnoma nepovezani – misli, da bo ‘nakladač’ začel razmišljati o možni povezanosti med njima, ve pa boste med tem odrešeni njegovih neumnosti.

»Vseved«

Simptomi: razgledanost, izjemno poznavanje svojega področja, izredna sposobnost, goreče zagovarjanje lastnih stališč in neenakovredno vrednotenje tujih zamisli, dominantnost, ošabnost.

Primer: Profesor, ki na dolgo in široko razlaga svoje poglede, pri tem pa vsem ostalim onemogoča, da bi prišli do besede. Do vsakršne tuje zamisli je skeptičen in jo razume kot napad na lastno znanje oziroma spodkopavanje lastne avtoritete. Njegovo odzivanje je nedvomno burno; v trenutku potepta vsako vašo izrečeno trditev. Kakšna nestrpnost in nepotrpežljivost! Kakšno vzvišeno presojanje po subjektivnih merilih!

Kako ravnati? Vsevedu nikar ne zamerite njegove ošabnosti, kajti ta bo le še pospešila pot k uničevalnemu odnosu. Tudi tokrat bo poplačana potrpežljivost. Zelo učinkovito, a hkrati blagodejno delujejo fraze, kot so – “Sprašujem se, kaj vi mislite ...” ali “Kaj, po vašem mnenju, bi ...” Takšna vprašanja nimajo rušilnega učinka, saj ‘vsevedu’ dajejo občutek, da ga imate še vedno za strokovnjaka. Vsekakor pa naj bodo vaši argumenti jasni in brez očitnih pomanjkljivosti. Kajti ‘vseved’ je pravi pikolovec pri iskanju napak.

Če boste ponovili njegovo ključno misel, bo to zanj pomenilo, da ga niste le slišale, marveč tudi, da upoštevate njegovo ‘veleccenjeno’ mnenje. Vsekakor ponavljajte spoštljivo. V trenutku, ko bo težavnejš začutil, da ga spoštujete kot strokovnjaka, se bo razblinil tudi njegov občutek ogroženosti, odnos pa bo postal prožnejši in sčasoma bo tudi spoštovanje obojestransko.

»Negativist«

Simptomi: črnogledost, negativno vrednotenje dogodkov, ki so se ali se šele bodo zgodili, pretirana tesnoba, nagnjenost bodisi k pritoževanju bodisi k pasivnosti, nagnjenost k pretiravanju in posploševanju.

Primer: Primer negativista je lahko vaš nadrejeni, ki vedno vidi zgolj neučinkovitost in nesposobnost; to je lahko vaša mati, ki za vsak prehlad meni, da je pljučnica, ali vaša prijateljica, ki vas zaradi materinega znamenja že pošilja k specialistu za kožnega raka.

Negativist vam govori, da vam ne bo uspelo, vas utruja z govoričenjem o slabem gospodarstvu in še bolj črni prihodnosti. Na vašo nesrečo vam natrese še nekaj besed o svojih telesnih bolečinah in trpljenju. V soljudeh so negativisti sposobni pogasiti sleherno upanje. So pravi mojstri za črpanje vaše pozitivne energije in zniževanje vaše motivacije.

Kako ravnati? Nikakor si ne dovolite, da bi vas negativist pahnili v svoje brezno. Strokovnjaki priporočajo uporabo tehnik, s katerimi se nekoliko oddaljimo od njih. Same sebe npr. vprašajte: “Ali bo vse to čez nekaj let sploh pomembno?” Najslabše je, ko negativista skušate prepričati, da sploh ni vse tako črno, kot se mu zdi, kajti še bolj goreče vam bo dopovedoval, da je vse do skrajnosti grozno.

Lahko pa mu pritrdite, češ – “Res je tako, primer je brezupen.” – in morda se bo odzval z: “No, ja, tako brezupno pa spet ni.” Ali pa mu recite, naj si vzame čas in o vsem skupaj še enkrat premisli, pa se bosta pogovorila potem. Če je negativist vaš sorodnik in mu ne morete kar obrniti hrbta, je priporočljivo, da nadzirate vpliv, ki ga imajo ti ljudje na vaše življenje. Še vedno se boste z njimi pogovarjali, a v odnosu boste postavile neko mejo. Le-to postavite tako, da sami zavestno obrnete temo pogovora v pozitivno smer.

»Narcis«

Simptomi: zaverovanost vase, nečimrnost, vtis nedostopnosti, potreba po pozornosti in potrjevanju, potreba po uveljavitvi v očeh drugih, pretirano posvečanje pozornosti zunanosti (obleka, avto), nezmožnost uživanja v čustva drugih.

Primer: Sodelavka, na videz sicer sijajna; vse se vrti okoli njenih čevljev Prada, njenega noro preživetega vikenda, njenega fantastičnega tipa ... Hlepi le po visokih idealih in se žene za ambicioznimi načrti, ob vsem tem pa gleda na druge, kot da ji ne segajo niti do kolen. Vsi v njeni okolici zmagujejo z glavo, češ kako nečimrno, hladno in nedostopno bitje. Kakšna superiornost! Saj ni čudno, da jo ljudje venomer zapuščajo, če se sploh ne zaveda, da imajo tudi drugi potrebe.

Kako ravnati? Občudujoče strmenje staršev je narcisu v otroštvu dalo občutek pomembnosti in vrednosti, in pogosto pričakuje, da mu bo svet posvečal obilo pozornosti v skladu s starševskim visokim vrednotenjem. V bistvu pa osebnost narcisa ne stoji na kaj prida trdnih temeljih, zato ves čas potrebuje občudovanje.

Z vidika psihoterapevtov narcisoidni ljudje le nadomeščajo ali polnijo neko notranjo praznino. Razumeti se z narcisom je pravi izziv, saj ne priznava enakopravnosti v odnosu. Lahko mu zaupate, kako se počutite vi, a ne bodite presenečeni, če se bo odzval – ‘Ti in tvoja občutljivost!’ A ne ženite si k srcu, narcisoidni ljudje so preveč egocentrični, in jih je sila težko spreobrniti.

»Nergač«

Simptomi: paraliziranost v reševanju težav, zagrenjenost, neprestano tarnanje, melanholičnost, neutolažljivost, hitra prizadetost, nenehna nezadovoljnost in slabo razpoloženje.

Primer: Zagrenjena znanka, ki venomer tarna, objokuje lastno usodo in se oklepa trditve ‘Vse mi gre narobe’ kot življenjskega gesla. Bitje, ki se nikoli ne zna spopasti s svojimi tegobami in se vselej utaplja v lastni zagrenjenosti. Kot da bi naravnost uživala v tem! Ker pa rešitev ne vidi, oziroma ne premore moči (ali zdrave pameti?) za reševanje težav, se te kar vrstijo. Vsako vaše ugovarjanje, češ da je preveč črnogleda, prinese le še močnejše tarnanje – ‘Ampak ti ne razumeš ...’ In začarani krog je sklenjen. Začnete se spraševati – ‘Mar naj jaz rešujem tvoje težave?’

Kako ravnati? Nikar ne poskušajte reševati nergačevih težav! Največ, kar lahko storite, je, da se ponudite kot pomoč pri skupnem iskanju možne rešitve. Vsaj toliko, da nergač izgubi občutek nemoči. Kajti prav ta občutek ga vodi k pritoževanju. Nikar mu ne ugovarjajte, kajti to običajno vse skupaj le še poslabša.

Pritoževalci ljubijo igro ‘Prepričaj sogovorca, da je tvoja bolečina najhujša’. Kar lahko storite, je, da ste zelo potrpežljivi in sočutni. Vzemite si dovolj časa, da nergaču pozorno prisluhnete, posledično se bo pri njem porodil občutek, da ste ga res slišali in razumeli. Vprašajte ga, kaj si pravzaprav želi glede na trenutno stanje. Potem mu svetujte, naj si vzame nekaj časa za premislek, morda teden ali dva, ko se bosta o tem pogovorila.

Če se zastavljeni načrt ne obnese in sledi novi ‘ampak’, je čas, da temu odločno naredite konec. Ne pustite se zmešati in možato recite: ‘Kot sem rekel/-a, bova pogovor nadaljevala, ko se boš domislil/-a kakšne rešitve.’ In se preprosto obrnite v drugo stran. Naj vam ne bo nerodno izreči še ‘Ne želim poslušati samo tarnanja. Ko bova spregovorili/-a o rešitvah, bom rade volje prisluhnil/-a.’

Načini vedenja in komuniciranja

AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK		POSREDNO AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK		PASIVEN Jaz nisem OK, ti si OK		ASERTIVEN Jaz sem OK, ti si OK	
-	+	-	+	-	+	-	+
Aroganten	uspešen vodja	Manipulativen	sposoben	Vse dovoli	odprt		spoštljiv
Netoleranten	učinkovit	Prevarantski	diplomat	Neodločen	ustrežljiv		neposreden
Gospodovalen	jasen	Zarotniški	zna poslušati	Nedejaven	toleranten		pošten pozitiven
Neprilagodljiv	odkrit	Stremuški	iznajdljiv	Anksiozen	spoštljiv		odgovoren
Osoren	ciljno usmerjen	Sarkastičen	prijazen	Odvisen	premišljen		spontan
Ironičen	spodbujajoč	Karierist	očarljiv	Zavrt	zna poslušati		neodvisen
Žaljav	vztrajen	Igralec	prijeten	Tarča drugim	razume druge		odprt
Ustrahovalen	dinamičen	Zapeljivec	motivira druge	Osredotočen na	zgladi		prožen
Ne posluša	borben	Egocentričen	dober posrednik	Ima osebne težave	posrednik		sočuten
Ne popušča	zna dati	Krivdo vali na druge	ugleden	Nikoli ne reče NE	previden		spodbuden
Ima zadnjo besedo	pozitivna kritika	Pretirava	premišljen	Stoka	miren		zna motivirati
Ne trpi	podjetjen		Prilagodljiv	Čaka	prilagodljiv		realist
Ugovarja				Se opravičuje			vljuden
Zavira							

AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK	POSREDNO AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK	PASIVEN Jaz nisem OK, ti si OK	ASERTIVEN Jaz sem OK, ti si OK
»Kaj pa ti veš...« »Mene poslušaj, jaz vem kako...« »Tiho bodi...« »Izgini mi izpred oči...« »Ne sprejemem ugovora...« »Tako bo in nič drugače...« »Saj sem ti rekel...« »No moster, poikaži kaj si pripravil...«	»Saj sem se samo šalil...« »Oprosti, ker živim...« »Bo že videl, bo že še prišel moj čas...« »Kar naj govori, jaz bom pa vsem povedal resnico...« »Nič nisem rekel...« »Znam tudi jaz narediti po svoje, kar naj počakajo...« »Saj je kar dobro...zate«	»Saj človek tako nič ne more...« »Kakorkoli jaz se v vsem strinjam...« »Mene ne sprašujte...« »Joj, oprostite, spet sem pozen...« »Saj tako nimam nobene izbire...« »Jaz sem tako ali tako nepomemben...«	»Čutim...« »Želim...« »Moje mnenje je, da....« »Vsak ima pravico biti to kar je...« »Sam se odgovoren za svoje življenje...« »Malo mi je nerodno, a hvala...« »Prosim, če mi lahko pomagaš...«

Nič ni črno belo. In tako se nihče izmed nas ne vede vedno enako. Vsak izmed nas je kombinacija različnih tipov. Odvisno od situacije in konteksta. So ljudje, ki so pasivni na delovnem mestu in izrazito agresivni doma. Poznamo pa ljudi, ki se v krogu prijateljev vedejo asertivno, sodelavci pa bi jih prišteli med agresivneže. Kljub temu pa nam je eden od slogov vedenja in komunikacije najbližji in takrat, ko ne teče vse gladko, se oprimemo tistega, kar nam je najbližje.

Kaj je konflikt?

V širšem pomenu besede konflikt pomeni vsako srečanje neusklajenih dejavnikov. Je stanje, ko sistem zaradi neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, lahko pa je tudi dobra priložnost za razvoj posameznikov, odnosov z drugimi in s skupnostmi.

Od udeležencev konflikta je odvisno, ali ga uporabljajo za ustvarjanje ali pa za uničevanje. Je specifična oblika interakcij med člani v skupini oz. v organizaciji, v kateri je dejavnost enega, usmerjena proti dejavnosti drugega, zaradi določenih dobrin. Tako ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja..... druge strani.

Konflikti so rezultat različnosti ciljev in interesov posameznikov ter skupin, kar pa je pogojeno s položajem, ki ga ima človek v podjetju, in z lastnostmi posameznika.

Največ konfliktov, s katerimi se srečujejo zaposleni, je povezanih z nalogami, ki jih imajo v podjetju, in njihovimi značilnostmi. Pojem vloge se nanaša na skupek medsebojnih povezanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Konflikt vloge se pojavi zaradi pristiska in neusklajenosti pričakovanih vlog, ki naj bi jih posameznik opravil.

Na konflikte oziroma konfliktne situacije se odzivamo različno, odvisno od lastnosti posameznikov, okoliščin in okolja, v katerem se nahaja, razpoloženja ter medosebnih odnosov z drugimi.

Prevladujoči stil odzivanja na konflikte, samopodoba in predstava o svetu so med seboj povezani.

Izhodišče je predstava o svetu, znotraj tega je umeščena predstava o sebi in iz tega izhaja način odzivanja na konflikte.

- **Umik** je povezan s predstavo, da je svet nevaren, zato je treba biti previden. Človek, ki je nagnjen k umiku, sebe vidi kot miroljubnega človeka, izogiba se nasilju, odpove se svojim osebnim ciljem kot tudi odnosu. Prepričan je, da je reševanje konfliktov brezsmisselno, ker je že vnaprej obsojen na propad.
- **Prevlada** temelji na prepričanju, da je svet bojišče, kjer zmagaš ali izgubiš. Nasprotnika tak človek poskuša obvladati s silo in ga prisiliti, da sprejme njegovo obliko rešitve konflikta. Sebe vidi kot zmagovalca, pomembni so mu le osebni cilji, odnos ga ne zanima. Boji se negotovosti, zato poskuša nadzorovati svojo okolico, zmaga mu daje občutek uspeha in ponosa.
- **Izglajevanje** temelji na prizadevanju za mir. Osebni cilji so tem ljudem manj pomembni. Konflikte poskušajo zgladiti, da bi ohranili dobre odnose. Prednost izglajevalca je v tem, da zna poskrbeti za dobro vzdušje v skupini.
- **Kompromis** temelji na predstavi o svetu, ki ima omejene možnosti in ko se ne da veliko rešiti. Takemu človeku se zdi najprimerneje, da vsak malo popusti, tako da vsak nekaj dobi. Sebe vidi kot praktika, ki se zna pogajati in hitro pride do rešitev.
- **Reševanje** temelji na skrbi za odnose in konkretnih rešitvah. Ti ljudje so nagnjeni k iskanju rešitev, pri katerih uveljavljajo lastne interese. Pripravljeni so sprejeti samo tiste

rešitve, ki zadovoljijo obe strani. Verjamejo v človeka, človeške potenciale. Sebe smatrajo za notranje bogate, uspešne ljudi.

Iz konfliktov je potrebno izstopiti

Večina konfliktov izvira iz naših poizkusov, da bi usmerjali odločitve drugih, ki tega usmerjanja ne sprejemajo. Ko smo sredi konflikta, vedno obstaja razlika med tistim, kar bi radi, in tem, česar smo deležni, ne glede na to, kaj storimo.

Dejstev ne moremo spreminjati. Lahko pa zamenjamo zaznavni položaj v okvir, kjer je možno o konkretnem problemu razpravljati, upoštevajoč njegov logični in čustveni pomen. Bistveno je sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja.

Dokler se torej na konflikte odzivamo vedno na enak način, bodo tudi njihovi rezultati vedno enaki. Konstruktivnega reševanja konfliktov pa se je potrebno naučiti. To seveda ni enostavno, saj je konflikt stresna situacija in v stresu se navadno zatečemo k načinu, ki smo ga najbolj navajeni. Ko odkrijemo način, na katerega se želimo odzvati, se moramo v njem izuriti do te mere, da bo postal samodejen.

Pomembno je, da sistematično opazujemo svoje odzive v stresni ali konfliktni situaciji. Razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta. V medsebojen odnos prinašajo višjo raven kulture, večje zaupanje, tako vase kot v druge. Pomembno je spoštovati drugačnost in se do drugih vesti spoštljivo, četudi jih ne razumemo. Pomembno se je zanimati in prisluhniti, zavedati se, da ima vsak svoj prav. Z razreševanjem konfliktna situacije moramo vedno začeti pri sebi, sicer smo prav mi tisti, ki jo pomagamo ohranjati in ne reševati.

Belbinove timske vloge, prednosti, slabosti:

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Izvajalec 	Konzervativen, predvidljiv, vesten	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti	Kadar je potreben deloven in sistematičen način reševanja problemov.
Koordinator 	Miren, samozavesten, obvladan	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanovit	Povprečno inteligenten in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen	Kadar se je s problemom potrebno soočiti mirno.
Spodbujevalec 	Napet, dinamičen, družaben	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane	Kadar imamo potrebo po spremembi.
Inovator 	Individualističen, resen, neortodoksen	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, neortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke	Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški	Kadar je potrebno ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.
Raziskovalec virov 	Ekstravertiran, entuziastičen, radoveden, komunikativen	Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepozna priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre	Nagnjen k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej	Kadar je potrebno vzpostaviti zunanji kontakt ter kasnejša pogajanja.

		komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okoljem		
Kritik 	Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren	Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno	Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski	Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.
Timski delavec 	Socialno usmerjen, blag in občutljiv	Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti	V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega	Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatreti.
Dovrševalec 	Natančen, metodičen, vesten, prizadeven	Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti	Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionista	Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.
Strokovnjak 	Strokoven, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit	Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje	Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi	Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.