

Socialne veščine izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja

Social skills of military education and training providers

Povzetek

Zaželene socialne veščine izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja so večinoma enake kot socialne veščine vojaških poveljnikov oziroma kandidatov za vojaške poveljnike, za katere se vojaško izobraževanje in usposabljanje tudi izvaja. Socialnih veščin se lahko v glavnem tudi priučimo in se v njihovi rabi izurimo, zato je delo na tem področju ključnega pomena za uspešno delovanje vojaške organizacije. Vojaški poveljniki in izvajalci vojaškega izobraževanja ter usposabljanja lahko bistveno napredujejo na področju medosebnih odnosov, komunikacijskih spretnosti, razvoja osebnotnih lastnosti in urjenja v učinkovitem reševanju konfliktnih situacij. Prav zato mora biti sistematično razvijanje in učenje socialnih spretnosti ter veščin tudi del izobraževalnih programov vojaškega izobraževanja in usposabljanja.

Ključne besede: socialne veščine, medosebni odnosi, komunikacija, osebnost, trening socialnih veščin.

Abstract

Desirable social skills of military education and training providers are identical to the social skills of military commanders and military commander candidates, for whom military education and training is intended. Social skills can, to a large extent, be learned, and work in this area is crucial to the success of a military organization. Military commanders and military education and training providers can make significant progress in interpersonal relationships, communication skills, personality development, and effective conflict resolution. For these reasons, systematic development and learning of social skills must be part of military education and training programmes.

Key words: social skills, interpersonal relationships, communication, personality, social skills training.

1 Uvod

V sodobni družbi smo posamezniki podvrženi številnim osebnim izzivom, ki jih določata vsakdanje in poklicno življenje. V vojaškem izobraževanju je udeležence treba pripraviti tudi na to, da bodo uspešno reševali težave v vojaškem poklicu, osebnem življenju in medosebnih odnosih ter uspešno gradili svojo identiteto, samozavest in iznajdljivost v različnih (nepredvidljivih) situacijah. Sistematično prizadevanje za vsestranski osebni razvoj zahteva disciplino in nenehno premagovanje ležernosti, ki nam jo vsiljuje prevladujoč slog vsakdanjega življenja z mediji, kot so televizija, družbena omrežja, in z nepogrešljivim pohištvo, kot je kavč.

V vojaškem življenju so socialni odnosi in veščine središčnega pomena ter pogoj za poklicno uspešnost. Medosebne spretnosti in osebnost so del vojaškega življenja. Spretnosti v komuniciranju so bistven del poklicne dejavnosti zlasti vojaških poveljnikov. Komunicirajo in vzpostavljajo medosebne odnose na več ravneh. Posebej v timskem delu, kjer je v interakcijo vključenih več vojaških oseb, je včasih umetnost najti in ohranjati ravnotežje zdravih medosebnih odnosov. Socialna senzibilnost, čustveni nadzor ter sprejemljivost in družbeni nadzor so ključne sestavine uspešnega dela vojaških poveljnikov ter izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Vojaškim poveljnikom je dana izjemna avtoriteta, ki pa jo je včasih težko vzdrževati zaradi nepredvidljivih situacij in včasih nepredvidljivega vedenja podrejenih.

Prav zato mora biti sistematično razvijanje in učenje socialnih spretnosti ter veščin tudi del izobraževalnih programov vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Pridobivanje socialnih spretnosti poteka predvsem prek izkustvenega učenja. Za primerno in učinkovito vojaško vodenje mora poveljujoči imeti ustrezne sposobnosti, znanje in osebnostne lastnosti. Te se bodo posebej kazale v napetih in nepredvidljivih položajih, ki zahtevajo kritično razsojanje in hitre odločitve.

Zaželeno socialne veščine izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja se večinoma prekrivajo s socialnimi veščinami vojaških poveljnikov oziroma kandidatov za vojaške poveljnike, za katere se vojaško izobraževanje in usposabljanje tudi izvaja.

2 Socialne veščine

Socialne veščine se v literaturi opredeljujejo kot spretnosti za aktivno udeležbo v družbi znanja, v kateri se od ljudi pričakuje, da se bodo sposobni vesti avtonomno in samozavestno (Metelko Liseč, 2004). Temeljijo na sistemu stališč, zanimanj, vrednot in družbenih norm, ki posamezniku omogočajo, da se skladno s svojimi prizadevanji in zanimanji okolja odzove na življenjske situacije. Socialne spretnosti so sposobnost za interakcijo z drugimi ljudmi predvsem zato, ker obsegajo pobudo, razvoj in nadaljevanje medosebnih odnosov, predstavitev in izražanje sebe, reševanje konfliktov, nadzor jeze, reševanje težav, odločanje, govor in poslušanje. Socialne veščine olajšajo interakcijo in komunikacijo z drugimi. Primarni ključ socialnih spretnosti ovira družbeno delovanje in prilagajanje posameznika v socialnih interakcijah, kar najpogosteje vodi v razvoj

socialne anksioznosti in velja za opis resne duševne motnje. Ta se posledično nanaša predvsem na tesnobo, neustrezno zmogljivost ali zavrnitev drugih, zlorabo alkohola in drog ter agresivnega oz. delinkventnega vedenja (Šifrar, 2019).

Trening socialnih veščin oz. socialni trening se pojmuje kot urjenje, izboljševanje na področju družbenih, osebnih in odnosnih področij za doseganje kakovostnejšega življenja ter pridobivanje posameznih dodatnih spretnosti, izkustev in znanja na socialnem področju, ki pripomore k boljšemu odnosu z drugimi (Segrin in Givertz, 2003, str. 137). Socialni trening poteka kot pomoč posameznikom in skupinam pri oblikovanju pozitivne samopodobe, razvijanju vrednot in navad za odgovorno prevzemanje nalog v življenju, pridobivanju veščin in znanja za reševanje različnih življenjskih in poklicnih situacij ter kot pomoč pri opolnomočenju samega sebe (angl. *self empowerment*) (Metelko Lisec, 2004).

3 Medosebni odnosi

Temelj za razvoj osebnosti so medosebni odnosi. Odnosi so ena izmed najpomembnejših osebnostnih lastnosti in pogoj za medosebne interakcije med ljudmi (Hargie, 2011). V odnosih z drugimi si ustvarjamo lastno identiteto, dobivamo povratne informacije, kako se ljudje na nas odzivajo in nas zaznavajo, da podobno zaznavamo tudi sami sebe. Drugi ljudje se na nas različno odzivajo. Če nas ljudje spoštujejo, bomo tudi sami nase gledali kot na spoštovanja vredno osebo. Vrednote, ki so nam všeč pri drugih ljudeh, bomo tudi sami želeli posnemati. Tako pridobivamo informacije o samem sebi. V medsebojnih odnosih v družbi se tako učimo sprejemati različne družbene vloge. Primerni medosebni odnosi so pomembni za naše psihično zdravje. Prav tako so vključeni v naše zadovoljstvo in osebno srečo. Ohranjanje in vzpostavljanje odnosov sta odvisna od sodelovanja in soodvisnosti in le tako lahko ljudje uspešno delujemo. Ljudje, ki ne znajo ali niso sposobni imeti primernih odnosov, se pogosto znajdejo v depresiji, odtujenosti, doživljanju tesnobe in osamljenosti. Zaznavajo se kot izolirane, manjvredne in nemočne. Primerne medosebne odnose potrebujemo tudi na poklicnem področju. Predvsem to velja za poklice, ki zahtevajo delo z ljudmi. Odnosi so tisti, ki lahko naporno delo naredijo zanimivo. Odnosi na delovnem mestu so lahko izvor občutka uspeha, neuspeha ali celo frustracij (Lamovec, 1991).

V družbenih odnosih je bistveno, da nam drugi dajejo občutek sprejetosti, saj se tako večja tudi naše samospoštovanje. Taka potrditev pomeni, da nas drugi vidijo kot običajne, zdrave, spoštovanja vredne osebe. Proces se v literaturi opredeljuje kot validacija. Invalidacija pa se nanaša na odzive, ki nam dajejo negativne občutke, npr. da smo nerodni, neumni, da ne obstajamo. Za validacijo je pomembno, da poteka obojestransko. Torej, če želimo biti sprejeti od drugih, moramo tudi drugim primerno pokazati, da jih sprejemamo in spoštujemo.

Za ohranjanje, razvijanje in navezovanje primernih medosebnih odnosov moramo obvladovati osnovne spretnosti na področju medsebojnega poznavanja in zaupanja,

komuniciranja, medsebojnega sprejemanja in potrjevanja ter konstruktivnega reševanja konfliktov:

- Medosebno poznavanje in zaupanje obsega samorazkrivanje, samozavedanje, sprejemanje samega sebe in zaupanje. Zaupanje je pogoj za spoznavanje ljudi. Le z zaupanjem lahko sogovorniku razkrijemo del sebe in se približamo drug drugemu. Tako gradimo medosebne odnose.
- Komunikacijo, ki se nanaša na natančno posredovanje čustev in misli. Odnos se razvija le s sprejemanjem in naklonjenostjo osebe. Spretnost komuniciranja temelji na tem, da sogovorniku pošljemo sporočilo, tako da ga bo ta brez težav razumel, in na pozornem poslušanju, s katerim prejemnik zagotavlja pošiljatelju, da ga je dobro razumel.
- Medsebojno sprejemanje in potrjevanje, ki obsegata sprejemanje in podporo ter načine, kako se lahko odzovemo osebi, ki potrebuje pomoč.
- Konstruktivno reševanje konfliktov, pri čemer gre za strategije reševanja sporov, ima v medosebnih odnosih pomembno vlogo. Konflikti so nujni za nadaljnji razvoj medosebnih odnosov, vendar le, če jih znamo primerno rešiti. Pomembno je, da poznamo strategije reševanja konfliktov in vemo, katero strategijo izbrati. Najboljša je tista, ki pripelje do konstruktivne rešitve (Lamovec, 1991). V konfliktnih medosebnih interakcijah lahko ljudje izkusijo nekaj svojih najmočnejših čustev. Čustva, ki jih ob tem doživljajo, lahko odigrajo odločilno vlogo v nadaljnji situaciji. Ljudje hitro izrazijo negativne oblike vedenja v komunikaciji, kadar občutijo močna čustva jeze, nejevolje, razdraženosti. Za uspešno reševanje konfliktnih situacij je bistvena sposobnost pravičnega razumevanja, izražanja in posredovanja čustev.

Pri ustvarjanju odnosov v skupini je pomembno, katere norme in vrednote skupina zastopa. To imenujemo skupinska orientacija. Vsak posameznik mora za zadovoljujoče medosebne odnose v skupini spoštovati skupinsko orientacijo (Lamovec, 1991). Za vojaško organizacijo, kot je Slovenska vojska, to pomeni spoštovanje vrednot Kodeksa vojaške etike Slovenske vojske ter ravnanj, ki jih določajo Pravila službe v Slovenski vojski.

Vojaški poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja z zadovoljujočimi medosebnimi odnosi lažje in uspešneje delujejo na svojem področju. Pomembno je, da znajo zaznati druge ljudi ali situacije, so zmožni točnega presojanja, kaj reči v postavljeni situaciji in se ustrezno čustveno odzvati. Te lastnosti dajo poveljniku možnost boljših odločitev in ohranjanje primernih odnosov do podrejenih. Poveljniki potrebujejo samozavest in osebno urejenost ter »moč ega« oz. moč lastne osebnosti. Le zrela in močna osebnost, ki prizna in pozna svoje napake ter ne podleže negativnemu vplivu kritične situacije, lahko postane uspešna na vojaškem področju. Tako na bojišču kot v družbi morajo poveljniki delovati enotno, zato morajo zastopati vrednote in norme, ki jih predpisuje vojaška organizacija. Poleg tega je pomembno, da podrejeni poveljnikom

zaupajo. Potrjevanje, podpora in sprejemanje dajejo poveljnikom samozavest. Samozavestni poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja vodijo ter izvajajo svoje naloge odločneje, so prepričani o svojih odločitvah in tako tudi podrejenim sporočajo, da so njihove odločitve pravilne. Z dobro strategijo reševanja konfliktov pa poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja ustvarjajo pozitivno socialno vzdušje v svojih enotah. Poleg tega je pomembno tudi, da znajo poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja spodbujati sodelovalnost in da zmorejo učinkovito presegati družbene napetosti, ki nastanejo med pripadniki, s katerimi delajo.

4 Komunikacija

Komunikacijo v najširšem smislu definiramo kot proces, v katerem se posreduje informacija od oddajnika k prejemniku. Informacija se nanaša na prenos znanja, misli, idej, čustev itn. Informacije med prejemniki in oddajniki posredujemo prek simbolov, ki so lahko besedni ali nebesedni. Posameznik lahko komunicira s posameznikom ali posameznik s skupino. Komuniciramo tudi sami s seboj, s svojim notranjim govorom (Tušak idr., 2003). Komunikacijski proces poteka, če sta v dinamiko izmenjave sporočil vključeni najmanj dve osebi in sta prek interakcije v sistemu vzajemnega določanja ter delujeta kot prejemnik in oddajnik. Vsak zaznava smisel in vsebino sporočila, kaj se pravzaprav dogaja, in se na podlagi tega odloči, kakšen bo odgovor oz. interakcija, ki bo ustrezala vsebini prejetega sporočila (Hargie, 2011).

Tudi skupine med seboj lahko komunicirajo, na primer vojaška enota komunicira z drugo vojaško enoto. Vojaški poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja nenehno komunicirajo z nadrejenimi in podrejenimi. Pri tem gre na obeh straneh za dvosmerno komunikacijo s povratnimi informacijami. Za učinkovito in uspešno komunikacijo je treba imeti znanje, ki pripomore k poklicni uspešnosti.

Človekovo komunikacijsko vedenje je dosežek vsaj dveh interaktivnih dejavnikov: posameznikove predispozicije (osebnostnih lastnosti) in situacijske omejitve pri njenem ali njegovem komunikacijskem vedenju v nekem času ali stanju. Medosebno komuniciranje je dinamični interakcijski proces, ki vpliva na ljudi in jih osebno spreminja. Kognitivne dispozicije, družbeno-osebne dispozicije in komunikacijske dispozicije najbolj vplivajo na to, kako ljudje komunicirajo v različnih medosebnih okoljih. Osebne lastnosti, kot so ekstravertnost, nevroticizem in prijetnost, zlasti močno vplivajo na različne vidike medosebnega komuniciranja. Ljudje, ki so odprti do socialnega okolja (ekstravertirani), imajo izrazitejšo govorne spretnosti in so bolj pozorni na sogovornika. Nevrotične osebe, ki se pogosto pritožujejo, imajo manjšo možnost kakovostnih medosebnih interakcij. Prijetne osebe se najraje spuščajo v prijetne komunikacijske situacije in imajo razvito sposobnost nadzora jeze in frustracij v konfliktnih situacijah (Šifrar, 2019). V vojaškem delovnem okolju se pogosto znajdemo v situacijah, ki so fizično naporene, intelektualno zahtevne ter od nas zahtevajo premagovanje notranjih napetosti. Zato je za vojaško okolje posebnega pomena, da si poveljujoči ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja prizadevajo za ustvarjanje socialnega

ozračja, v katerem se s pozitivno naravnostjo presegajo prizadevanja posameznikov k pritoževanju. Hkrati vse vpletene spodbujamo, da so pozorni drug na drugega in si izkazujejo medsebojno tovarištvo ter solidarnost.

4.1 Ravni komunikacije

Komunikacija poteka na različnih ravneh kot dialog med dvema osebam ali kot globalna interakcija med skupinami in institucijami. Tako govorimo o medosebnem, skupinskem, organizacijskem, množičnem, pa tudi znotrajosebnem komuniciranju. Pri zadnjem gre za notranji dialog, ki je pri uspešnih osebnostih pozitivno in spodbujajoče naravn, medtem ko pri neuspešnih posameznikih temelji predvsem na negativnih sporočilih samemu sebi, ki posledično zmanjšujejo samozaupanje osebe (Hargie, 2011). Tako lahko poveljujoči svoje podrejene spodbujajo k pozitivno naravnemu notranjemu dialogu. Gre za stavke, ki jih ponavljamo v svoji notranjosti, kot so: *Jaz zmorem. Uspelo mi bo. Včeraj mi je spodletelo, vendar sem se iz tega veliko naučil in naslednjič mi bo uspelo. Imam dobre tovariše in skupaj nam bo uspelo ...*

4.2 Besedna in nebesedna komunikacija

Delitev komunikacije na besedno in nebesedno ne pozna ostrih razmejitev. Nebesedna komunikacija je navadno označeno kot komunikacija brez besed. Besedna in nebesedna komunikacija se med seboj lahko dopolnjujeta ali pa sta druga z drugo v neskladju. Z besedami se večinoma prenašajo informacije, medtem ko se čustva prenašajo predvsem nebesedno. Lažje nadziramo besede kot nebesedne izraze. Vtis, ki ga kot oseba naredimo na druge, je v 55 odstotkih določen z govorico telesa, v 38 odstotkih z intonacijo in barvo glasu ter v 7 odstotkih, torej najmanj, s pomenom besed (Ucman, 2003, str. 8). Družbena omrežja so danes pomemben medij besedne komunikacije, saj je mogoče pisna sporočila deliti s skupinami in celo s širšo svetovno javnostjo. Zaradi možnosti vzpostavljanja neposredne večsmerne komunikacije z različnimi naslovniki in javnostmi so družbena omrežja postala pomemben del širše družbene komunikacije ter svojevrsten družbeni medij, saj lahko sodelujoči uresničujejo različne komunikacijske cilje.

Nebesedna komunikacija je komunikacija, ki uporablja vse metode medsebojnega sporazumevanja, razen jezika, in temelji na izražanju čustev. Večji del našega komuniciranja poteka po nebesednih kanalih in predstavlja najpomembnejši del interakcije medosebnih odnosov. Nebesedna komunikacija lahko poteka s celotnim telesom, gestami, mimiko, izrazom na obrazu, očesnim stikom, telesno držo, medosebno razdaljo, obleko, zunanjim videzom itn. Nebesedna sporočila imajo večjo čustveno moč kot besedna, zato je nebesedna komunikacija umetnost, ki jo je treba obvladati predvsem v poklicih, ki temeljijo na medsebojnih odnosih, čustvenem odzivanju in diplomatskih spretnostih (Burgoon in Bacue, 2003). Med te poklice zagotovo spada tudi vojaški poklic, zlasti poklic vojaškega poveljnika ter izvajalca vojaškega izobraževanja in usposabljanja.

Nebesedne komunikacije se ljudje v interakcijah zavedajo veliko manj kot besedne. Nebesedna komunikacija je bolj iskrena, ker posameznik s telesnim vedenjem sporoča tudi tisti del informacij, ki jih je z besednimi izrazi zamolčal ali prikril. Mimika obraza in telesna drža vplivata na to, kako se navzven izraža neko čustvo. Sposobnost empatije se nebesedno kaže tako, da se oseba nagiba bliže sogovorniku, medosebna razdalja se zmanjša, očesni stik se poveča, poveča se potreba po dotiku (ki je kulturno določen) in zaznana je manj premikanja oči. Dominantnost je povezana z manj nasmejanim obrazom, večjim dotikanjem, večjo prevlado tudi v govoru, manjšo verjetnostjo prekinitve očesnega stika, večjimi kršitvami družbenih norm, bolj pokončne in sproščene drže in prijetnejših grimas na obrazu. Obrazi so pomemben medij nebesedne komunikacije in prenašajo sporočila o čustvenem stanju posameznika ter vplivajo na vedenje drugih ljudi. Pomembno in dopolnilno vlogo imajo tudi telesne kretnje, ki so del družbenega obveščanja in tako kot obrazna mimika nosijo čustveno vrednost sporočil (Hargie, 2011).

Na nebesedno komunikacijo moramo biti posebej pozorni, saj ima večji vpliv na prejemnike našega sporočanja. Nebesedna komunikacija je v vojaškem poklicu zelo pomembna, saj nadrejeni z njo dajejo občutek gotovosti svojim podrejenim. Nebesedna komunikacija se začne že pri poveljnikovem videzu. Vojaške osebe imajo predpisana oblačila in obutev, biti morajo v dobri fizični pripravljenosti. Zlasti zadnje predstavlja poseben izziv za posameznike v zrelejših letih, ki bi morali temu posvetiti več svojega poklicnega in zasebnega časa. Redna dnevna skrb za telesno kondicijo spodbuja fizične in intelektualne zmogljivosti, po drugi strani pa tudi izničuje posledice stresa in nas pravi odpornejše proti stresnim dejavnikom.

4.3 Karizma

Ena izmed najbolj zaželenih lastnosti, ki jo lahko ima človek, je tudi karizma. Uporaba karizmatičnega nebesednega vedenja je socialna veščina, ki se je lahko naučimo. Karizma je sposobnost pritegniti pozornost ali navdihovati druge, je pojem, ki je opisan kot iskrica, privlačnost osebe, impresivnost in navzočnost posameznika, ki ljudi pritegne na poseben, nedoločljiv način. Besedni vidiki karizmatičnega izražanja obsegajo uporabo metafor, zgodb in čustveno privlačnost jezika za komunikacijo, ki deluje kot navdihujoča vizija in povečuje posameznikovo učinkovitost. Nebesedne sestavine karizmatičnih osebnosti pa obsegajo paralingvistične vidike govora (spremenljivost volumna glasu, hitrost govora, artikulacijo, gladkost in poudarek), gestikulacijo (telesni premiki, naklon glave idr.), ekspresivnost obraza in očesni stik (Šifrar, 2019). Poleg igralcev, politikov, duhovnih voditeljev, medijskih osebnosti se v kategorijo oseb s takimi lastnostmi uvrščajo tudi vojaški poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Besedne in nebesedne sestavine karizmatičnega izražanja lahko izboljšamo in izpopolnimo, da nanje zavestno usmerimo pozornost.

5 Osebnost

Osebnost je skupek edinstvenih lastnosti vsakega posameznika, na podlagi katerih oblikuje interakcije z okoljem in drugimi ljudmi. Šele na podlagi ustreznega poznavanja osebnosti se dobro orientiramo v medsebojnih odnosih in si jih urejamo tako, kot si želimo (Musek, 2005). Sprememba lastnosti osebnosti lahko izhaja iz socialnega učenja. Pri modelnem učenju se spremembe osebnostnih lastnosti dogajajo z opazovanjem in posnemanjem osebnih izrazov drugih ljudi. Pri aktivnem učenju pa se osebnostne lastnosti posameznika lahko spremenijo, če od drugih prejema vztrajne, pozitivne ali negativne odzive (Borghuis idr., 2017).

5.1 Model petih osebnostnih lastnosti

- Model petih poglavitnih osebnostnih lastnosti je bil uveljavljen kot prevladujoča paradigma v raziskavah osebnosti. Nanaša se na pet dejavnikov oziroma razsežnosti osebnosti: **ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevrotičnost in odprtost** (Šifrar, 2019). V obdobju odraslosti se te osebnostne lastnosti spreminjajo glede na način življenja. Ob reševanju vsakodnevnih težav in oblikovnanju socialnih spretnosti, ki omogočajo interakcijske odnose in komunikacijo z drugimi ljudmi, se nekoliko spreminjajo tudi osebnostne lastnosti posameznikov. Različne družbene vloge, ki jih ljudje odigravajo v vsakodnevem življenju, zahtevajo in utrjujejo vzorce misli, čustev in vedenja. Družbene vloge močno vplivajo na konceptualizacijo in oblikovanje socialne identitete. Novo sprejete identitete, zlasti tiste, ki so jim ljudje močno pripadni, lahko vplivajo na vzorce misli, čustev in vedenja in na koncu predvsem na osebnostne lastnosti. Model petih poglavitnih osebnostnih lastnosti opredeljuje posamezne razsežnosti človekove osebnosti:
- **Ekstravertnost** se nanaša na vidike osebnosti, kot so energično in dinamično delovanje, zgovornost in navduševanje, sposobnost samouveljavljanja, prednjačenja in vplivanja na druge. Ekstravertni ljudje so dinamični, aktivni, optimistični, ambiciozni, energični, entuziastični, dominantni in gostobesedni. Radi imajo družbo, zaupajo vase in so prijetni za druženje. Sposobni so samouveljavljanja in uveljavljanja lastnega vpliva v odnosu do drugih. Poleg tega več pozornosti namenjajo pozitivnim informacijam in manj pozornosti negativnim. Na delovnem mestu dosegajo boljše rezultate, hkrati pa iščejo razburljive in prijetne izkušnje (Kajtna, 2006). Ekstravertnost ali surgentnost je močno povezana tudi z občutkom sreče. Negativno pa je povezana z anksioznostjo in depresijo. Posamezniki, ki dosegajo nizek rezultat pri tej razsežnosti, dajejo videz podrejenih, sramežljivih, medlih, introvertiranih, samotnih, molčečih in nerodnih. Introvertirane osebe so pogosto bolj dovzetne za kaznovanje in manj občutljive za nagrajevanje (Steers idr., 2016). Za vojaške poveljnike ter izvajalce vojaškega izobraževanja in usposabljanja se pričakuje, da na področju ekstravertnosti dosegajo visoke rezultate, da so tovariški v odnosu do drugih pripadnikov in skladno s situacijo skrbijo zanje v stiski (Kodeks vojaške etike Slovenske vojske, 2009).

- **Sprejemljivost** se nanaša na osebne vidike, povezane s sposobnostjo razumevanja in pomaganja, kadar je treba, na sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, sprejemljivost, zaupanje in odprtost do drugih. Osebe, ki dosegajo pri tej razsežnosti visok rezultat, se zdijo nesebične, zaupljive, popustljive, strpne, tople, prijateljske, prijazne in zveste. Osebe, ki dosegajo nizek rezultat, pa se zdijo sebične, nezaupljive, stroge, nestrpne, hladne, sovražne, neprijazne in zahrbtnne. Sprejemljivost osebnosti se nanaša na prijetnost ali prijateljskost. Osebe, ki v tej razsežnosti dosegajo visok rezultat, se rade opisujejo za kooperativne, prijazne, nesebične, prijateljske, radodarne in empatične, v nasprotju z njimi se osebe, ki dosegajo nizek rezultat, rade opisujejo za manj kooperativne, manj prijazne in altruistične ter manj prijateljske, radodarne in empatične (Jarc Šifrar, 2010). Visoko sprejemljiva oseba je nagnjena k prosocialnemu vedenju, kar pomeni, da naj bi tako osebnost močno motivirali altruizem, socialno priznanje in nagrade (Kajtana, 2006). Sprejemljivost obsega tudi sodelovanje in prijaznost. Sodelovanje se nanaša na zmožnost razumevanja zahtev in potreb soljudi ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja z njimi. Prijaznost pa meri vidike, ki so tesneje povezani s prijaznostjo, zaupanjem in odprtostjo do drugih (Jarc Šifrar, 2010). Vojaški poveljniki ter izvajalci vojaškega izobraževanja in usposabljanja naj bi v razsežnosti sprejemljivosti dosegali srednje rezultate, saj je zanje po eni strani pomembno, da so sposobni sodelovati s timom, po drugi strani pa bi pretirana prijaznost prihajala v konflikt s poklicnimi pričakovanji.
- **Vestnost** se nanaša na vidike osebnosti, ki so povezani z zanesljivostjo, natančnostjo, redoljubnostjo, vztrajnostjo, trdnostjo in delavnostjo. Osebe, ki pri tej razsežnosti dosežejo visok rezultat, delujejo urejeno, natančno, redoljubno, zanesljivo, delavno, neutrudljivo, voljno in vestno. Osebe, ki dosegajo nizek rezultat, pa se zdijo zanemarjene, površne, neredoljubne, nezanesljive, lenobne, utrujene, pomanjkljive volje in nemarne. Vestnost se nanaša na sposobnost samouravnavanja in samokontrole pri posameznikih. Sposobnost samoregulacije in samokontrole je pogoj za akademsko in delovno uspešnost, stabilne medosebne odnose, psihološko zdravje in pozitivno samopodobo. Vestnost ljudem omogoča, da dosežejo dolgoročne cilje, čeprav se na poti do cilja pojavijo ovire in motnje. Samokontrola je povezana z ljubeznijo do reda, boljšim medosebnim delovanjem, boljšim počutjem in prilagajanjem na različne položaje in razmere, boljšim zdravjem ter daljšo življenjsko dobo. Nizka samokontrola pa je povezana z različnimi odvisnostmi in impulzivnimi odzivi, saj se taka oseba ni zmožna upreti skušnjavam (Jarc Šifrar, 2010). Vestni vojaški poveljniki so uspešnejši od manj vestnih in dosegajo večjo poklicno uspešnost, hkrati so bolj samozavestni in vztrajni ter ne klonejo pred morebitnimi ovirami, ki jih določa posamezna situacija (Greer, 2018).
- **Nevrotičnost** se nanaša na človekovo čustveno neuravnovešenost, anksioznost, depresivnost, nagnjenost k obsesivnosti in kompulzivnosti, odvisnosti in hipohondričnosti. Ta razsežnost je tesno povezana s psihičnim zdravjem in

človekovim samozadovoljstvom. Osebe z izraženim nevroticizmom slabše premagujejo in doživljajo stresne dogodke. Čustveno stabilne osebnosti so neanksiozne, strpne, nerazdražljive, manj čustveno ranljive in impulzivne. Za čustveno stabilne posameznike sta značilna nadzor čustev in sposobnost kontroliranja lastnega vedenja tudi v neprijetnih, konfliktnih ali nevarnih položajih. Čustvena stabilnost in njeno uravnavanje sta pomembni za obvladovanje vzponov in padcev v življenju. Čustva, bodisi pričakovana, trenutna ali zaznana iz preteklih situacij, oblikujejo naše misli, motivacijo in vedenje od jutra do večera, vsak dan našega življenja in so stalno prisotna v vsakodnevnih izkušnjah (Šifrar, 2019). Vojaški poveljniki delujejo v kritičnih situacijah, zato sta zanje čustvena stabilnost in pogum posebnega pomena. Prav tako je zanje bistveno, da znajo ravnati s posamezniki, ki so nagnjeni k nevroticizmu in jih pri delu pravilno usmerjati ter pomiriti v stresnem položaju.

- **Odprtost za izkušnje** se nanaša na vidike osebnosti, kot so ustvarjalnost, izvirnost, radovednost, kultura, inteligentnost in odprtost za novosti. Osebe, ki dosegajo visok rezultat pri tej razežnosti, delujejo izvirno, informirano, ustvarjalno, inovativno, inteligentno, občutljivo, bistro in poučno. Osebe, ki dosegajo nizek rezultat, pa dajejo videz konvencionalnih, dezinformiranih, malo ustvarjalnih, tradicionalnih, neobčutljivih in slabo poučenih ljudi. Ljudje, za katere je značilna odprtost za izkušnje, imajo bujno domišljijo, širok razpon čustvenih odzivov, so radovedni in svobodomiseln. To so ljudje, ki jih vsakodnevna rutina utesnjuje in so zato zavezani k iskanju novih meja, nenehnemu postavljanju novih ciljev in idej, so ustvarjalci novih dogodkov in kariernih sprememb. Osebe, ki pri tej razežnosti dosegajo visok rezultat, se pretežno opisujejo za izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami, želijo biti informirani in poglobljati svoje znanje (Kajtna, 2006). Osebe, ki na tem področju dosegajo nizke rezultate, so manj izobražene, manj informirane, le malo se zanimajo za nove stvari in izkušnje, imajo odpor do stikov z drugačnimi kulturami in navadami ter so bolj ozkogledne (Jarc Šifrar, 2010). Ljudje, ki dosegajo visoko vrednost v odprtosti, živijo bolj ustvarjalno življenje; ljudje z nizko odprtostjo do izkušenj pa so bolj konvencionalni, praktični in ustaljeni. Odprtost do izkušenj je kompleksna, heterogena lastnost. Številne študije tudi kažejo, da ljudje z visoko odprtostjo do izkušenj pogosteje doživljajo čustva, ki so povezana s strahospoštovanjem. Ljudje z večjo odprtostjo do izkušenj se pogosteje srečujejo s strahom, večkrat preverjajo same sebe in se pogosto sproščajo z glasbo (Dunlop idr., 2017). Pri razežnosti odprtosti se od vojaških poveljnikov ter izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja pričakujejo srednji rezultati, saj njihov poklic na področju ustvarjalnosti ni najbolj izpolnjujoč in predvsem zahteva praktičnost ter podrejanje vojaškim rutinskim opravilom.

5.2 Model posameznih vidikov osebnosti

Poleg modela **petih poglavitnih osebnostnih lastnosti** v literaturi najdemo še širši model, ki analizira posamezne vidike človekove osebnosti. Gre za te razsežnosti osebnosti:

- **Čustvena izraznost** je spretnost nebesednega pošiljanja čustvenih sporočil, pa tudi nebesednega izražanja stališč, izrazov dominantnosti in znakov, ki se uporabljajo v medsebojni orientaciji. Nanaša se tudi na posameznikovo zmožnost spontanega in točnega izražanja občutenih čustvenih stanj. Osebe z visoko razvito čustveno izraznostjo so »čustveno nabite« in so sposobne vzbuditi čustveni odziv tudi pri drugih.
- **Čustvena senzibilnost** je spretnost sprejemanja in dekodiranja nebesednih in čustvenih sporočil drugih. Čustveno senzibilni ljudje so pozorni na čustvene odzive pri drugih ter prepoznajo številne odtenke čustvenega doživljanja. Nagnjeni so k empatičnemu podoživljanju čustvenih stanj drugih in se nanje tudi močneje čustveno odzivajo.
- **Čustveni nadzor** je zmožnost uravnavanja in nadziranja čustvenih in drugih nebesednih izrazov. Razsežnost obsega sposobnost za izražanje in prikrievanje čustve. Tako premočan kot prešibak čustveni nadzor sta v poklicnem življenju nezaželena in zmanjšujeta uspešnost.
- **Socialna izraznost** je spretnost v besednem izražanju in vključevanju drugih v družabni pogovor. Za osebe z visoko razvito izraznostjo je značilna besedna fluentnost, sposobne so začeti pogovor in se spontano pogovarjati o različnih vsebinah. Ti posamezniki so družabni. Premočna družbena izraznost pa ni zaželena, saj posameznik preneha biti pozoren na vsebino svojega izražanja.
- **Socialna senzibilnost** se nanaša na sposobnost sprejemanja besednih sporočil ter na občutljivost za razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega obnašanja. Socialno senzibilne osebe so pozorne na svoje družbeno vedenje in njegovo družbeno ustreznost. Osebe s premočno ali prešibko socialno senzibilnostjo so v družbeni izmenjavi manj uspešne.
- **Družbeni nadzor** je spretnost v igranju vlog in v družbeni samopredstavitvi. Za ljudi z močno izraženim družbenim nadzorom je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v družbenih položajih. Družbeni nadzor obsega tudi zmožnost vplivanja na tok in vsebino družbene interakcije.
- **Družbena manipulacija** pomeni pripravljenost manipulirati z drugimi ljudmi oziroma s posameznimi vidiki družbene situacije, da dosežemo zelene rezultate (Gostiša, 2017).

V negotovih in stresnih položajih se morajo vojaški poveljniki odzvati čustveno uravnovešeno in rzsodno. V tem delu postanejo opazne medosebne spretnosti, spretnosti čustvenega izražanja, čustvenega in družbenega nadzora ter družbene manipulacije. S temi spretnostmi bo poveljnik uspešno vodil enoto tudi v najtežjih položajih.

6 Trening socialnih veščin

Temeljni cilji treninga socialnih veščin so razvijati, izboljševati in vzdrževati raven socialnih spretnosti vsakega posameznika. To lahko dosežemo z učenjem uravnavanja besednega in nebesednega vedenja skladno z družbenimi normami in interakcijami. Trening socialnih veščin mora biti sestavni del izobraževanja in usposabljanja vojaških poveljnikov ter izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Vpliva naj na tri razsežnosti posameznikovega vedenja:

- usmerjanje h kooperativnosti v komunikaciji, razvijanje zanimanja za druge, razvijanje komunikacijskih spretnosti, ki pozitivno motivirajo druge;
- sposobnost lastne integracije v medosebne odnose v socialnem okolju;
- sposobnost za uravnavanje pozornosti in čustvenih odzivov, skupaj s sposobnostjo samoopazovanja, popravljanja napak v pozitivno dejavnost skladno z veljavnimi družbenimi normami ter sprejemanje odgovornosti za izražanje različnih čustvenih stanj.

6.1 Trening uspešne komunikacije

Za učinkovito in uspešno komunikacijo je potrebna previdnost pri oddajanju oz. izbiranju nebesednih znakov, besed, upoštevanje mnenj drugih, pozorno poslušanje ter sproščenost in naravnost pri pogovoru. Besedno in nebesedno komunikacijo je mogoče izboljšati z urjenjem v tej spretnosti. Pri urjenju upoštevamo smernice: Sporočila izmenjana besedno, naj bodo jasna in neposredna, nebesedna naj jih podpirajo. Uporabljati je treba »jaz sporočila«, saj z njimi prevzemamo odgovornost za svoje komuniciranje. Uporabljati je treba jezik, ki je razumljiv in konkreten ter skladen s signali, ki jih sporočamo nebesedno. Čustva naj bodo vključena v izražanje, saj bomo tako lažje pridobili povratno informacijo o čustvenem stanju sogovornikov (Kajtna in Jeromen, 2007). Pri delu s podrejenimi se je treba izogibati sarkazmu in negativnosti. Pohvale imajo večji učinek, če jih poveljujoči izreče pred skupino, graje pa so bolj učinkovite, kadar jih izreče na štiri oči. Uvod in sklep komunikacije naj poveljujoči izvede v smislu opredeljevanja pozitivnih in spodbujajočih vidikov sporočila, ker si tisto, kar je povedano na začetku in na koncu, bolj zapomnimo. Pomembne vidike sporočila je treba večkrat ponoviti in jih izraziti z različnimi besedami. Izogibati se je treba žaljivim besedam. Kadar želi poveljujoči doseči večji čustveni učinek sporočila, naj to izrazi z nebesednimi vidiki. Kadar na primer podrejenega potreplja po ramenu, s tem doseže bolj spodbujajoč učinek kakor z besedami, ki izražajo pohvalo. Na koncu je nujno poiskati povratno informacijo in preveriti, ali smo se s sogovornikom razumeli, ali smo

prišli do nekega skupnega sklepa. Odstotnost povratne informacije lahko vodi v številne nesporazume.

6.2 Trening reševanja konfliktov

Pri reševanju konfliktov je pomembno, da sledimo smernicam. Kadar v konfliktni situaciji naredimo napako, to tudi mirno in pošteno priznamo. V reševanju konfliktov uporabimo spretnosti in pravila uspešnega sporočanja, upoštevamo nebesedno komunikacijo. Zlasti nam lahko koristita tudi tehniki aktivnega poslušanja in uporaba »jaz sporočil«. Vse skupaj je lahko precej oteženo zaradi povečane količine čustev, ki zmanjšajo sposobnost racionalnega odločanja in delovanja – zato imata pri razreševanju konfliktov zelo velik pomen sprostitev in miren vstop v pogovor. Sogovornikom v konfliktu pokažemo spoštovanje že tako, da jih poslušamo do konca. V komunikaciji smo pripravljeni na sklepanje kompromisov in prepričati nasprotno stran, da se na koncu ne bo nihče počutil kot zmagovalec ali poraženec, temveč bosta obe strani nekaj pridobili in hkrati v svojih zahtevah tudi nekoliko popustili (Kajtna in Jeromen, 2007). Pri razreševanju konfliktov lahko uporabimo tehniko aktivnega poslušanja, ki ima tri stopnje:

- Pritrjevanje uporabimo v prvi fazi pogovora, ko sogovornika poslušamo, prikivavamo, občasno rečemo »aha«, »tako torej«. S tem mu pokažemo, da se zanj zanimamo, da ga poslušamo in mu ob tem damo čas, da pojasni svoja stališča.
- Parafraziranje pomeni, da povzamemo sogovornikove besede. S tem dosežemo to, da sogovornik natančneje pojasni svoje mnenje, trener pa pridobi čas za dodatno razumevanje in si ustvari boljšo sliko za oblikovanje odgovora oz. nadaljevanja pogovora.
- Spraševanje odpira nove razsežnosti pogovora, kjer lahko gre tudi že za iskanje rešitve situacije. Navadno se pogovori začnejo že v tej fazi, vendar pogosto prehitro preidemo na iskanje rešitve, ne posvetimo pa se dovolj spoznavanju težave ali teme pogovora (Kajtna in Jeromen, 2007).

7 Sklep

Slovenska vojska že skrbi za učenje in urjenje socialnih veščin svojih pripadnikov, saj so vsebine s področja socialnih veščin vključene v predmet *vojaško voditeljstvo in etika*, ki ga najdemo v predmetnikih številnih programov vojaškega izobraževanja in usposabljanja, namenjenih častnikom in podčastnikom. Pripravljen in že izvajan je bil tudi tečaj za inštruktorje za delo na poligonu voditeljskih veščin. Poleg tega so vsebine s področja socialnih veščin vključene tudi v program za delo z ljudmi, ki obsega različne delavniške oblike učenja in urjenja na tem področju. Gre za vsebine, kot so uspešno reševanje konfliktov, delo s problematičnimi podrejenimi, stres na delovnem mestu, osebnostna rast in razvoj, timsko delo. Te vsebine so namenjene zaposlenim na obrambnem

ministrstvu, torej tudi civilnim osebam. Ne glede na to pa bi bilo smiselno izobraževanje in usposabljanje s področja socialnih veščin še razširiti in izvajati v večji meri, saj lahko ključno vpliva na izboljšanje medosebnih odnosov pri opravljanju vojaških nalog in tako tudi k večji učinkovitosti organizacije kot celote.

8 Viri in literatura

1. Burgoon, K. J., in Bacue, E. A., 2003. Nonverbal Communication Skills. V *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, str. 179–220.
2. Dunlop, P. D., idr., 2017. Openness to Experience and Awe in Response to Nature and Music: Personality and Profound Aesthetic Experiences. V *Journal of Personality and Social Psychology*. https://www.researchgate.net/publication/280112363_Openness_to_Experience_and_Awe_in_Response_to_Nature_and_Music_Personality_and_Profound_Aesthetic_Experiences/link/55ae399808aed9b7dcdc845d/download, 1. 4. 2021.
3. Gostiša, R., 2017. *Medosebne spretnosti in osebnost košarkarskih sodnikov. Raziskovalno delo*. Ljubljana: Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
4. Greer, J., 2018. Thoughts on Military Education, Training and Leader Development in 2050. V *Small Wars Journal*. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/thoughts-military-education-training-and-leader-development-2050>, 13. 3. 2021.
5. Hargie, O., 2011. *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*. New York: Routledge.
6. Jarc Šifrar, T., 2010. *Ujemanje osebnostnih dimenzij, emocionalne inteligentnosti in socialnih spretnosti med plesalko in plesalcem v športnem plesu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
7. Kajtna, T., 2006. *Psihološki profil vodilnih slovenskih športnih delavcev*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Kajtna, T., in Jeromen, T., 2007. *Šport z bistro glavo – utrinki iz športne psihologije za mlade športnike*. Ljubljana: Samozaložba.
9. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske, 2009. *Uradni list RS*, št. 55/2009. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/93244>, 14. 3. 2021.
10. Lamovec, T., 1991. *Spretnost v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, center za psihodiagnostična sredstva.
11. Metelko Lisec, T., 2004. Socialne veščine – orodje za večjo socialno uspešnost. V *Socialna pedagogika*, št. 1, str. 97–112.
12. Musek, J., 2005. *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Segrin, C. in Givertz, M., 2003, Methods of Social Skills Training and Development. V *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, str. 135–178.

14. Steers, M., N., idr., 2016. I Want You to Like Me: Extraversion, Need for Approval, and Time on Facebook as Predictors of Anxiety. V *Translational Issues in Psychological Science*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5383211/>, 4. 4. 2021.
15. Šifrar, T., 2019. *Trening socialnih spretnosti pri vrhunskih športnih plesalcih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
16. Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A., 2003. *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
17. Uzman, I., 2003. *Koncepti in veščine komunikacije*. <http://www.leila.si/dokumenti/kom.pdf>, 5. 4. 2021.