

# **KOMPETENČNI MODEL FASILITATORJA (po IAF)**

*Pripravil Tadej Pugelj  
Certificirani profesionalni fasilitator  
2019, 2014*



*Ilustracija: Simon Kneebone*

**Strukture modela (legenda izrazov)**

---

**Kompetenčni model:** opredeljuje kompetenčna področja delovanja in ključne kompetence (ter njihove sestavine), ki so potrebne za opravljanje določene vrste dela (kot profil, vloga, funkcija, kvalifikacija idr).

**Kompetenčno področje:** združuje (povezuje) tiste kompetence, ki medsebojno tvorijo povezan odnosni vidik npr. odnos do naročnika, procesa, udeležencev itd.

**Kompetenca:** je zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah oziroma kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in njegovih stališč.

Kompetentnost (po modelu IAF- Core Facilitator Competencies © IAF™ 2003) se preverja v procesu certificiranja za CPF s strani IAF.

**Sestavine kompetenc<sup>1</sup> - rubrike****Znanje (vedeti)**

Znanje predstavlja področje vedenja (podatki, dejstva, modeli, teoretje podlage...). Znanje se večinoma pojavlja kot podlaga za razvoj spretnosti in odnosa. Znanje pridobivamo pretežno preko, predavanj (izobraževanj) in samostojnega študija virov in literature (gradiva, internet).

**Spretnosti/veščine (znati, moči)**

Spretnosti/veščine predstavljajo področje znati, moči (biti sposoben) narediti. Posamezne spretnosti je možno razvijati: na izobraževalnih dogodkih (simulacije, igre vlog, aktivno eksperimentiranje), skozi opazovanje (spremljanje) na delu, mentorstvo, ko-facilitacijo in druge načine, pri katerih so spretnosti »v akciji«.

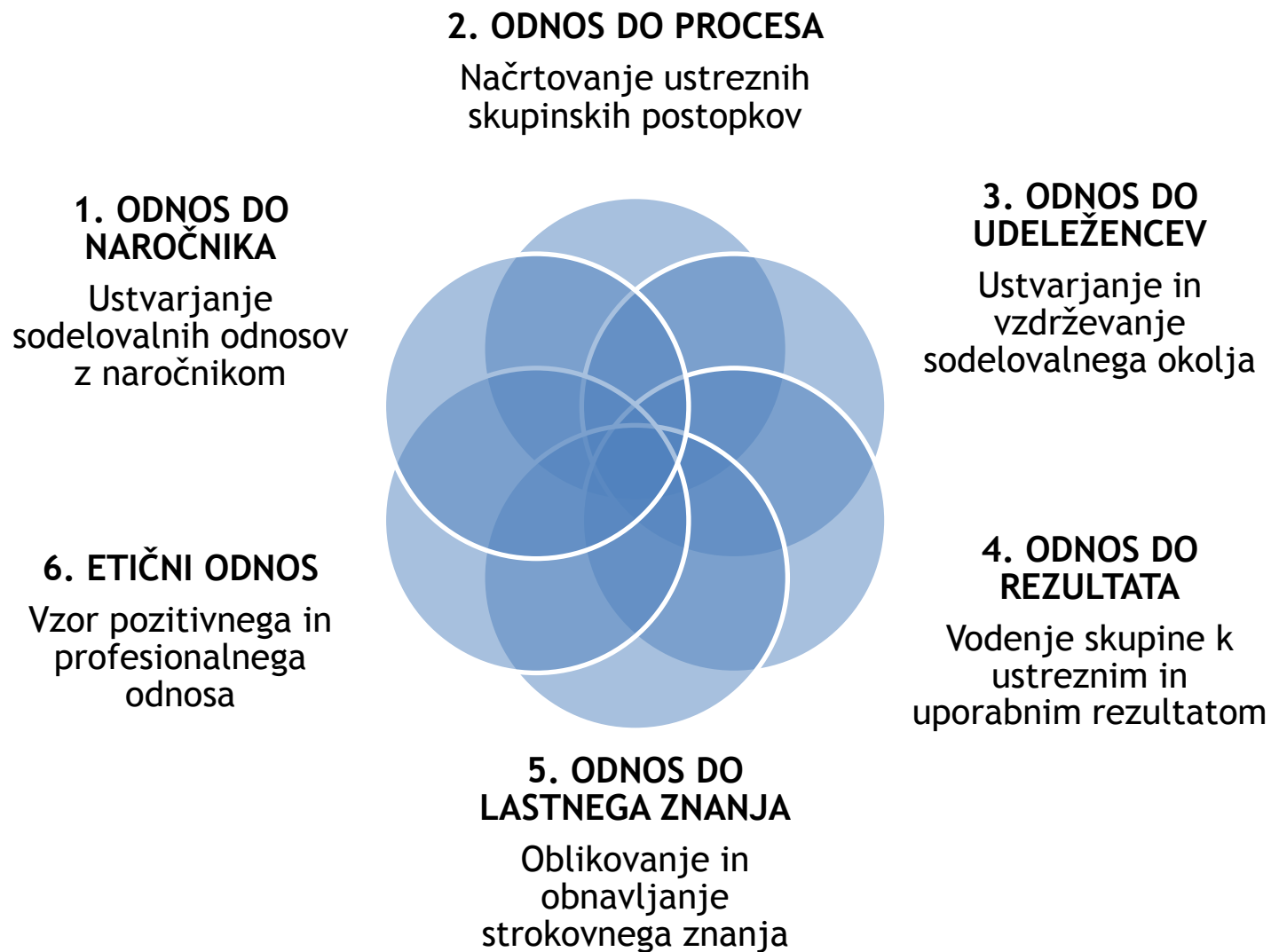
**Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti, biti)**

Odnos/prepričanja/vrednote« predstavljajo področje razumevanja vloge fasilitatorja skozi njegov odnos, vrednotni okvir, motive in stališča. Odnosni vidik razvijamo preko osebnostnih lastnosti, identitete in postavljenih norm, ki so opredeljene v etičnim kodeksu fasilitatorja.

---

<sup>1</sup> Kot osnova je uporabljen KSA kompetenčni model.

V kompetenčnem modelu mednarodnega združenja fasilitatorjev (IAF) je 6 kompetenčnih področij:



Kompetenčno področje	Kompetenca/ zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<p><b><u>Ustvarjanje sodelovalnih odnosov z naročnikom</u></b></p> <p><b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO NAROČNIKA</b></p>	Razvijanje sodelovalnih partnerstev	Opredeliti medsebojne obveznosti	Kakšne so obveznosti naročnika in fasilitatorja Postavljanje vprašanj Poznavanje dejavnosti, zgodovine in problemov potreb, pričakovanj naročnika	Razvijanje zaupnega odnosa  Proaktivno delovanje Seznanitev naročnika z etičnim kodeksom
		Oblikovati soglasje o rezultatih dela, delitvi vlog in odgovornosti	Kaj je rezultat dela fasilitatorja Do kje fasilitator prevzema odgovornost, kaj je odgovornost naročnika, vloga, naloge fasilitatorja, naročnika	Določitev realnih pričakovanj (da ne zavajamo naročnika glede rezultatov)
		Prikazati vrednost sodelovanja pri načrtovanju procesa	Kakšna je vrednost sodelovanja Znanje oblikovanje partnerstev	
	Priprava in prilagoditev procesa po meri naročnika	Analizirati organizacijsko klimo	Kaj je organizacijska klima, dejavniki organizacijske klime	Odprtost in sodelovanje pri načrtovanju, kreativnost, objektivnost, realna pričakovanja
		Ugotoviti potrebe naročnika	Postavljanje vprašanj Postavljanje ciljev - modeli, tehnike postavljanja ciljev Analiza potreb naročnika (želene ali realne) Globina procesa - kako daleč lahko gremo Kaj je manipulacija	Razumeti kaj je 'ozadje za naročnika', kaj se dogaja v okolju, razumeti, da je več možnih smeri, različnih rezultatov in to upoštevati preden začnemo oblikovati proces
		Oblikovati predlog procesa, s katerim bodo doseženi načrtovani rezultati	Kaj je procesni načrt, kaj mora vsebovati Kako in do katere mere naročniku predstaviti predlog procesa - različni okviri	
		Predhodno z naročnikom opredeliti kriterije kvalitete procesa in rezultate	Kako definiramo kriterije kvalitete procesa Rezultati procesa - načrtovani in nenačrtovani rezultati	

Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<b><u>Ustvarjanje sodelovalnih odnosov z naročnikom</u></b>  <b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO NAROČNIKA</b>	Učinkovito vodenje procesov	Dogovoriti se z naročnikom o obsegu in rezultatih procesa	Postavljanje vprašanj Zavedanje možnosti in omejitev fasilitiranih procesov Poznavanje razlik med fasilitiranjem, treningom, mentorstvom, svetovanjem...	Prepričanje v lastno kompetentnost, reference, osebna predstavitev, jasna razmejitev vloge fasilitatorja
		Oblikovati procesni načrt	Koraki procesnega načrta, osnovni elementi, časovni okvir	
		Uspešno izvesti proces	Kaj je za naročnika uspešno izveden proces - kriteriji	
		Oceniti/vrednotiti zadovoljstvo naročnika v vseh fazah projekta/procesa	Vrste vrednotenja (evalvacije) Načini vrednotenja Poznavanje faz procesa Sprotna povratna informacija (feedback) naročniku	

Kompetenčno področje	Kompetenca/ zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<p><b>Načrtovanje ustreznih skupinskih postopkov</b></p> <p><b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO PROCESA</b></p>	Izbira jasnih metod in postopkov	Vzpodbujati aktivno udeležbo udeležencev ob upoštevanju naročnikove kulture, norm in raznolikosti udeležencev	Kaj je kultura organizacije, vrednote, poslanstvo, značilnosti različnih tipov organizacij, norme Tipi udeležencev in ravnanje z njimi Metode za aktivno vključevanje udeležencev	Kako izkoristiti raznolikost udeležencev, spodbujati naročnika k raznolikosti, interdisciplinarna zastopanost, metoda ni najpomembnejša
		Vključevati udeležence z različnimi učnimi in mišljenjskimi stili	Pregled učnih in mišljenjskih stilov	
		Zagotavljati visoko kakovostno storitev, ki zadovoljujejo naročnikove potrebe	Parametri kakovosti storitve; stres, nastopanje, časovni pritisk, nebesedna govorica, raba različnih medijev vizualizacije Izbira metod in postopkov glede na funkcioniranje skupine	
	Načrtovanje časa in priprava okolja za podporo procesa	Urediti fizično okolje, ki podpira namen dogodka	Kako prostor vpliva na izvedbo dogodka, funkcionalnost in prijetnost okolja Pripomočki za delo (rekviziti, tehnologija)	Razumevanje pomena temeljnih gradnikov fasilitiranih procesov (čas, prostor, vzdušje)
		Načrtovati učinkovito izrabo časa	Upravljanje s časom	
		Zagotoviti učinkovito razpoloženje	Kateri elementi prispevajo k učinkovitemu razpoloženju - odmor, pijača, imena,	Fasilitatorjeva osebnost (pojava, videz)

Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<p><u>Ustvarjanje in vzdrževanje sodelovalnega okolja</u></p> <p><b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO UDELEŽENCEV</b></p>	<p>Uporaba učinkovitih veščin sodelovanja in medosebnega komuniciranja</p>	<p>Uporabljati različne sodelovalne postopke</p>	<p>Kaj je sodelovanje, kako ga ustvarimo in kako vzdržujemo, timsko delo, sodelovalno učenje, tehnike za dvig energije, sproščanje, povzemanje, izboljšanje komunikacije, timsko delo, telesna aktivnost (gib), komunikacija, glasba Kako ustvariti sinhrono delovanje leve in desne možganske polovice Uporaba miselnih vzorcev</p>	<p>Sodelovanje kot temeljna vrednota, razmejitev fasilitiranja od manipulacije. Profesionalna drža fasilitatorja</p>
		<p>Prikazati učinkovite besedne komunikacijske spretnosti</p>	<p>Besedna, nebesedna in parabesedna komunikacija, javno nastopanje</p>	
		<p>Razviti povezavo z udeleženci dogodka</p>	<p>Kaj je pomembno za odnos udeleženec - fasilitator Vloga fasilitatorja in udeležencev - partnerstvo Mi prostor (varen prostor) Sposobnost empatije Poznati osnove nenasilne komunikacije</p>	
		<p>Izvajati aktivno poslušanje</p>	<p>Kaj je aktivno poslušanje (dejavniki, ovire...)</p>	
		<p>Prikazati sposobnost opazovanja in dajanja povratne informacije udeležencem</p>	<p>Dimenzije opazovanja, ciljno opazovanje in povratna informacija, Načela, vrste in načini dajanja povratne informacije</p>	
		<p>Prepoznavanje in spoštovanje raznolikosti, zagotavljanje vključenosti</p>	<p>Ustvarjati priložnosti za rast posameznikov na račun raznolikosti skupine</p>	
	<p>Razvijati kulturno zavest in občutljivost</p>		<p>Kaj je to empatija, toleranca, kje so meje svobode posameznika Kulturne kompetence, intimni prostor</p>	

Kompetenčno področje	Kompetenca/ zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<p><u>Ustvarjanje in vzdrževanje sodelovalnega okolja</u></p> <p><b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO UDELEŽENCEV</b></p>	Ravnanje s konflikti v skupini	Pomagati posameznikom pri zaznavanju in kritični oceni podzavestnih pojmovanj	Kaj so pojmovanja, stereotipi, predsodki, kako jih ozavestiti in kritično presoјati Veščine nenasilne komunikacije Konflikti so neizogibni, kako jih obrniti sebi v prid, Razlikovanje med dejstvi in interpretacijami Temeljne vrednote in potrebe posameznika	Konflikti so sestavni del procesov, občutljivost pri reševanju konfliktov,
		Prepoznavati konflikte in njihovo vlogo v skupinskem učenju/razvoju	Vrste konfliktov, čustveni in racionalni del, strategije reševanja konfliktov, moč besed, besedno preokvirjanje	
	Spodbujanje skupinske ustvarjalnosti	Izvabiti pri udeležencih uporabo različnih načinov mišljenja	Kaj je mišljenje, poznavanje načinov mišljenja, učnih stilov	Skupinska ustvarjalnost kot temeljna vrednota fasilitiranega procesa
		Spodbuditi ustvarjalno mišljenje	Aktiviranje ustvarjalnega mišljenja, dimenzije ustvarjalnosti, skupinska ustvarjalnost, tehnike, polje sproščene komunikacije (vsaka ideja šteje)	
		Sprejemati ideje vseh udeležencev	Tehnike zapisovanja, dokumentiranja, grupiranje, ustvarjalnost s fokusom	
		Uporabljati pristope, ki prispevajo k potrebam in zmožnostim skupine	Razvojne faze skupine; prepoznavanje in upoštevanje potrebe/zmožnosti skupine	
		Spodbujati in usmerjati energijo skupine	Kaj je to energija skupine, veščine opazovanja, tehnike usmerjanja energije	



Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)	
<p><u>Vodenje skupine k ustreznim in uporabnim rezultatom</u></p> <p><b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO REZULTATA</b></p>	Vodenje skupine z jasnimi metodami in postopki	Postaviti jasno povezavo procesa z rezultatom	Tehnike zastavljanja ciljev, poznavanje različnih okvirjev (časovni, procesni, energetske...)	Jasnost, zmožnost odmika od začrtanega procesa	
		Preko aktivnega poslušanja, spraševanja in povzemanja začutiti dinamiko v skupini	Ciljno usmerjeno poslušanje, spraševanje, povzemanje, dajanje in sprejemanje povratne informacije		
		Prepoznavati odmike in usmerjati skupino nazaj na nalogo	Orodja za usmerjanje skupine, veščine opazovanja, povratna informacija, parkirišče		
		Upravljalati majhne in velike skupinske procese	Delo z majhnimi in velikimi skupinami, delovanje skupine, razlike med velikimi in majhnimi skupinami, ko-fasilitatorstvo, delo v več skupinah, metode za delo v velikih skupinah		
	Zavedanje skupine o njenih nalogah	Prilagajati tempo dejavnosti v skladu s potrebami skupine	Katere informacije potrebujemo za predvidevanje, dinamično načrtovanje, fleksibilnost, postavljanje vprašanj, upravljanje s časom, vključevanje v odločanje in prevzemanje odgovornosti, trenutki zavedanja	Moč je v skupini	
			Povezati informacije, ki jih skupina potrebuje in izpostaviti podatke in uvide skupine		Poznavanje vsebine, beleženje, procesne povratne zanke ali mejniki Intervencije, če skupina zaide
			Podpirati skupino pri povezovanju vzorcev, trendov, temeljnih razlogov in okvirov za doseganje rezultatov		Kaj je relevantno, sistemsko mišljenje, helikopterski pogled
			Pomagati skupini pri utemeljitvi izkušenj		Kakšne so koristi procesa, kaj nam bo prinesel, refleksija

Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<b>Vodenje skupine k ustreznim in uporabnim rezultatom</b>  <b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO REZULTATA</b>	Vodenje skupine k soglasnemu mnenju in želenim rezultatom	Uporabiti različne pristope za doseglo soglasnega mnenja	Nabor pristopov (tehnika) za doseganje soglasja	Ravnanje s soglasjem, ali je to edina možna rešitev
		Uporabiti različne pristope pri doseganju ciljev skupine	Členjenje ciljev (navzgor, navzdol, stransko), povezovanje ciljev z vrednotami	
		Prilagajati proces nepričakovanim situacijam in novo nastalim potrebam skupine	Strategije za obvladovanje nepričakovanega, redefiniranje ciljev, dogovarjanje s skupino, iznajdljivost, ustvarjalnost	
		Oceniti in poročati o napredovanju skupine	Ocenjevanje in poročanje, povratna informacija, tehnika evalvacije	
		Pospeševati izvajanje nalog za doseganje ciljev	Motivacija, vzvodi Avtoritarno vodenje, fasilitator kot vodja (kdaj, kako, do katere meje)	

Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<b>Oblikovanje in obnavljanje strokovnega znanja</b>  <b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO LASTNEGA ZNANJA, NAPREDOVANJA</b>	Skrb za temeljno znanje (védenje)	Poznati in spremljati razvoj teorij o menedžmentu, organizacijskih sistemih in razvoju, skupinske dinamike, psihologije in reševanja konfliktov	Poznati možnosti za spremljanje razvoja: svetovni splet, literatura, konference, članstvo v strokovnih združenjih in mrežah (IAF, DMS...), klubska srečanja, razprave, pisanje člankov, posredovanje znanja drugim, hospitacije, asistiranje Načini pridobivanja, razvijanja in nadgrajevanja védenja Osebni izobraževalni načrt	Ponotranjiti koncept vseživljenjskega učenja, odprtost, razgledanost,
		Razumeti trende in dinamiko sprememb		
		Razumeti in spremljati razvoj teorij učenja in mišljenja		
	Izgradnja lastne zbirke fasilitacijskih metod in postopkov	Razumeti modele reševanja problemov in sprejemanja odločitev	Poznati modele reševanja problemov in sprejemanja odločitev	Samoevalvacija, samokritičnost, želja po napredovanju, živeti koncept vseživljenjskega učenja
		Spoznati se na raznolike metode in tehnike skupinskega dela	Poznati raznolike metode in tehnike skupinskega dela	
		Poznati posledice napačne rabe metod in tehnik skupinskega dela	Poznati primere napačne rabe metode in tehnike skupinskega dela	
		Razlikovati proces od naloge in vsebine	Kaj je proces, kaj naloga in kaj vsebina	
		Spoznavati nove pristope, metode in modele za podporo spreminjajočih oziroma na novo pojavljajočih se potreb naročnika	Poznati priložnosti za spoznavanje novih metod in pridobivanje izkušenj v varnem okolju Razvijanje novih pristopov - inovativnost	

Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)
<b>Oblikovanje in obnavljanje strokovnega znanja</b>  <b>KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO LASTNEGA ZNANJA, NAPREDOVANJA</b>	Skrb za profesionalen/strokovni odnos in ugled	Vključevati se v trajen raziskovalno-učni proces povezan s področjem delovanja	Poznavanje razvojno-raziskovalnih skupin, projektov, moderatorske akademije	Profesionalnost, ugled in pomen v družbi, aktivna vloga pri razvoju »stroke«
		Trajno iskati in pridobivati nove informacije o področju delovanja	Vključenost v diskusijske skupine, prebiranje revij	
		Analizirati lastno delovanje in se učiti/izobraževati	Poznati metode individualne in skupinske refleksije; coaching, supervizija...	
		Oblikovati lastno podjetnost in omrežja	Mreža fasilitatorjev, DMS, IAF, druga združenja, partnerstva, razpisi	
		Priprava portfolija fasilitatorja in skrb za pridobivanje in obnavljanje licence	Portfolijo fasilitatorja Poznavanje postopka pridobivanja in obnavljanja licence CPF pri IAF	

Kompetenčno področje	Kompetenca/zmožnost	Spretnosti/veščine (znati)	Znanje (vedeti)	Odnos/prepričanja, vrednote (razumeti)	
<b>Vzor pozitivnega in profesionalnega odnosa</b>  <b>KLJUČNA ZVEZA: ETIČNI ODNOS</b>	Urjenje v samoocenjevanju in samozavedanju	Zrcaliti lastno obnašanje in rezultate delovanja		Zmožnost zavedanja sebe	
		Vzpostaviti skladnost med dejanji in osebno/profesionalno zavezanostjo/vrednotami		Ravnanje v skladu z etičnim kodeksom	
		Prilagajati lastno obnašanje/vedenje kot odraz potreb skupine		Preseganje samega sebe (mnenj, stališč) na račun potreb drugih	
		Razvijati razumevanje lastnih vrednot in možnosti njihovega vpliva na delo z naročniki			
	Etično delovanje	Izkazati zaupanje v skupino in njene potenciale			Zaupanje v druge
		Delovati verodostojno in s pozitivnim pristopom			Verodostojnost
		Opisati lastno videnje/predstavo situacije in raziskati poglede drugih	Dajanje povratne informacije		
		Skozi delovanje odražati profesionalna in etična načela			Etična načela
	Zaupanje potencialu skupine in izkazovanje (vzor) nepristranskosti	Spoštovati izkušnost/modrost skupine			
		Spodbujati zaupanje v zmožnosti in izkušnost drugih			
		V največji možni meri zmanjševati lastni vpliv na rezultate skupine			Distanca od skupine, spoštovanje različnosti
		Ohranjati stvarno/objektivno, neagresivno in nevtralno držo			Objektivnost, nevtralnost