



# Handleiðsla - nýtt sérfræðisvið

*Sigrún Harðardóttir, félagsráðgjafi MSW, Ph.D., dósent við  
Félagsráðgjafardeild Háskóla Íslands*

*Sigrún Júlíusdóttir, félagsráðgjafi MSW, Ph.D.,  
prófessor emeritus og þerapisti hjá Tengslum*



Sigrún Harðardóttir



Sigrún Júlíusdóttir

Hugmyndin um handleiðslu í faglegu starfi á sér rætur í fyrstu sprotunum að menntun, þjálfun og framþróun fagstétta, en hugtakið hefur breyst í tímans rás. Í öndverðu, eða allt frá ritum Hippókratesar (um 400 f.Kr.), var viðurkennt að gefa þyrfti gaum að krefjandi og margslunginni stöðu þess sem lætur sig varða heilsu, líðan og velferð annarra. Auk kröfu um þekkingu og færni krefst ábyrgð hans og vitund um siðfræðileg álitamál stöðugar skoðunar. Áherslur og útfærslur handleiðslunnar hafa þó breyst í tímans rás. Hér verður sú þróun stuttlega rakin sem undanfari að umræðu og áskorunum sem við viljum beina athygli að um handleiðslu og fagþróun í samtíma okkar.

## Breytt handleiðsluhugtak í tímans rás

Handleiðsla laut upphaflega fyrst og fremst að stöðu lærlingsins og starfsþjálfun hans undir leiðsögn reyndari fagmanns, það er meistarans. Í því sambengi var fljótlega viðurkennt að greina skyldi skýrt á milli leikmennsku og fagmennsku. Á fyrri hluta 20. aldar komu fram rit félagsráðgjafa sem fjölluðu um handleiðslu í nútímamerkingu á fræðilegum grunni. Þar má nefna bók Mary Richmond, Social Diagnosis, frá 1917, en hún lagði áherslu á fagleg vinnubrögð, skráningu og handleiðslu sem meginforsendu faglegs starfs. Þroska líkan félagsráðgjafans Berthu Reynolds (1942) um handleiðslu sem lærdóms- og þroskaferli, fyrst í námi og síðan í starfi, varð fljótlega viðtekið sem fræðilegur grunnur og byggt er á því enn í dag. Áherslur hennar

og fylgismanna hennar höfðu ekki síst áhrif í félagsþjónustu og barnavernd en einnig á heilbrigðisviði.

## Handleiðsla - sjálfstætt sérfræðisvið

Um og eftir miðbik 20. aldar öðlast handleiðsla sérstakan sess í klínísku starfi þar sem áhersla er lögð á þrjúþætt inntak hennar; sérfræðiþekkingu og aðferðafræðilega færni samofna þróun og þroska fagmannsins. Litið var á persónuleika, einkasjálff og aðstæður sem órofa hluta af fagsjálfinu, styrkleikum þess og veikleikum (Sigrún Júlíusdóttir, 2020). Handleiðsla og vinna með eigin persónu þurfti því rými í öllu starfi meðferðarþjónustu. Þannig tóku handleiðslufræðin að þróast sem sérstakt sérfræði- eða fagsvið þar sem hlutverk handleiðara er skilgreint öðruvísi en áður og skýrt aðgreint frá hlutverki sálgreinanda eða meðferðaraðila. Um leið þróaðist handleiðsluhugtakið í átt að breyttum skilningi og sýn á notkun þess. Í því felst að skilgreina hlutverk handleiðara sem stuðning við handleiðsluþega í tæknilegri færni og þekkingu ásamt því að öðlast aukinn skilning á sjálfum sér og samskiptum við aðra (Biggs o.fl., 2009). Samhliða þessari áherslu var áfram skerpt á því markmiði handleiðslu að auka ánægju fagfólks og færni í starfi og draga þannig úr streitu og líkum á kulnun (Yagil, 2006).

Hið breytta viðtak (e. paradigm) handleiðslu mótaðist ekki síst af snarþri þróun innan handleiðslufræða með tilkomu ýmissa kenninga og líkana. Sá grunnur leiddi til þess að faghandleiðsla (e. clinical supervision) varð smám saman sjálfstætt sérfræðisvið með eigin siðareglur (Bernard, 2005). Þetta má meðal annars rekja til breyttrar þekkingarfræðilegrar sýnar sem hafði færst frá pösítívisma (mælingar, sannleiksleit) yfir í skilningsnálgun og samsmíðakenningar (e. constructivism) í meðferðarstarfi og handleiðslu. Jafnframt varð viðurkennt að í handleiðslu á hverjum tíma þyrfti að styðjast við styrkan kenningagrunn og rannsóknir um gagnreynda gagnsemi aðferða (Borders, 2014). Út frá



heildarhugsun kerfisnálgunar sé tekið mið af fjölbreytilegum áhrifaþáttum umhverfis og lífsaðstæðna.

Einn þátturinn í nýju viðtaki í handleiðslu er sá gaumur sem nú er markvissar gefinn að gildum og siðfræðilegum atriðum. Handleiðari þarf að vera fær um að bregðast við þegar upp koma áskoranir af siðferðilegum toga í faglegu starfi og geta unnið með þær í öruggu rými handleiðsluferlisins (Falender og Shafranske, 2012). Hér geta siðareglur handleiðara verið hjálplegar sem leiðarljós. Fátt kemur þó í stað ögrandi og gagnrýnnar ígrundunar og sjálfsrýni í opnu samtali um eigin starfshætti, gildi og mörk. Samtalið þarf að taka til persónu fagmannsins, vinnuumhverfis og samfélagslegra álitamála. Tengt þessu er hliðvörsluhlutverk (e. gatekeeping) handleiðara og sú ábyrgð sem hann ber bæði hvað viðkemur faglegri færni, viðeigandi hegðun handleiðsluþegans út frá siðareglum, stofnanarömmum og lögfræðilegum atriðum á viðkomandi sviði (Sigrún Júlíusdóttir, 2020).

**Menntun handleiðara og innleiðing handleiðslukerfis**

Umgjörð stofnana getur verið misjafnlega heppileg fyrir gæði innra starfs, og það heyrir til ábyrgðar handleiðara að huga að því hvernig handleiðslu er fyrirkomið í vinnuumhverfinu hverju sinni. Í ljós hefur komið að ytri þættir og umgjörð vinnustaða geta haft bein áhrif á fagmanninn í starfi og í handleiðslutengslum. Það er því bæði fagleg og siðferðileg ábyrgð handleiðara að tryggja að stofnun hans skapi viðeigandi umhverfi fyrir handleiðslu (Herbert o.fl., 2017). Rannsóknir hafa sýnt að vanhöld á þessu, og það að látið sé viðgangast að óreyndir eða jafnvel ómenntaðir handleiðarar taki að sér handleiðslu hafi valdið bæði óheppilegum áhrifum og jafnvel skaða í handleiðslu (Ellis o.fl., 2017). Fagmaður sem tekur að sér handleiðslu ber ábyrgð á þeirri handleiðslu sem hann veitir, eins og segir í siðareglum um félagsráðgjöf (Félagsráðgjafafélag Íslands, e.d.), og er því sjálfur ábyrgur fyrir því að afla sér handleiðsluréttinda og hlutast til um að gæðatryggð handleiðsla sé meðal innviða stofnunar.

Í tengslum við þróun handleiðslunáms á Íslandi (Sigrún Júlíusdóttir, 2018) og til að svara kalli um rannsókn á gagnreyndri gagnsemi handleiðslu hefur handleiðsluhugtakið hlotið skýrari skilgreiningu til aðgreiningar frá almennum stuðningi og óreglulegri ráðgjöf. Skilgreining þess er eftirfarandi:

Handleiðsla er lærdóms- og þroskaferli samkvæmt ákveðnum samningi. Í ferlinu felst að samþætta fræðilega þekkingu, faglegt vinnulag og persónuþætti þar sem markmiðið er að (i) vernda fagmanninn með því að örva og nýta persónulegar og faglegar forsendur hans, (ii) bæta samstarf innan og utan stofnunar, (iii) tryggja skjólstæðingum góða og faglega þjónustu, (iv) þróa aðferðir og stöðu fagsins og (v) efla árangur faglegs starfs á stofnun (Sigrún Júlíusdóttir, 2020).

Með þessari skilgreiningu er tekið mið af *ferilshandleiðslu* sem er faglegt samvinnusamband reynds fagaðila og handleiðsluþega samkvæmt samningi um reglubundna handleiðslutíma yfir ákveðið tímabil. Markmiðið er að efla fagþroska með samþættri styrkingu þekkingar og persónu- og starfsþátta. Inn í þennan ramma falla hugtök eins og klínísk handleiðsla og faghandleiðsla. Þessi fagþroskaáhersla er allt annars eðlis en stjórnunarhandleiðsla og starfsmannasamtöl þar sem tilgangurinn er skilvirkni á forsendum vinnustaðarins (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013; Steinunn Hrafnadóttir, 2019). Til þess að ná markmiði skilgreindrar ferilshandleiðslu með áherslu á *þroskaferli* þarf handleiðari að hafa hlotið til þess ætlaða menntun og þjálfun.

Niðurstöður fjölmargra rannsókna (Ellis, o.fl., 2017) á gæðum handleiðslu á velferðar- og heilbrigðissviði hafa sýnt að sumir handleiðsluþegar telja sig fá ófullnægjandi og jafnvel skaðlega handleiðslu. Ályktað er að þetta tengist því að margir sem veita handleiðslu hafa ekki fengið formlega þjálfun til þess (Bernard og Goodyear, 2014). Handleiðari sem ekki hefur menntun og réttindi til að veita öðrum handleiðslu er ólíklegri til að átta sig á eigin blindu á stofnunarþætti, samskiptamynstur og hindranir sem handleiðsluþegi glímir við. Hann er heldur ekki undir það búinn að geta greint, skilið og unnið á jákvæðan og gagnrýnninn hátt með margvísleg fyrirbæri sem varða þroska og uppbyggilegar breytingar hjá hinum handleidda og í vinnustaðarumhverfinu. Þannig er hann sem ómenntaður handleiðari ekki heldur fær um að átta sig á muninum á viðeigandi, óviðeigandi eða skaðlegri handleiðslu. Viðeigandi menntun í handleiðslu er hliðstæða við þá kröfu sem gerð er um menntun og þjálfun þeirra sem veita sálfélagslega meðferð.

Mikilvægur liður í þjálfun handleiðara er sjálfsþekking og áhersla á ígrundun (Johns, 2017). Með hvata handleiðslusamtalsins sem hann stýrir opnast leiðir þar sem speglun og endurgjöf efla sjálfsskilning og getu fagmanns til að öðlast innsæi í eigin fagmennsku, gildi og sýn á faglegt starf. Þannig getur

menntaður handleiðari stuðlað að því að fagaðili njóti sín í átt að aukinni skilvirkni, öryggi og siðferðisstyrk sem aftur stuðlar að færni hans til að veita skjólstæðingum sínum bestu mögulega þjónustu (Herbert o.fl., 2017).

### *Samfélagsáhrif og björgun handleiðsluhugtaksins*

Á seinni hluta aldarinnar varð hnignun frá „blómaskeiðinu“ og áherslur viku fyrir harðri innrás hugmynda markaðshyggju (e. new public management). Henni fylgdi rekstrar-, afkasta- og niðurskurðar-áhersla með auknum málalunga í velferðarþjónustu, stærri og flóknari bekkjarheildum í skólum og fráflæðisvanda í heilbrigðisþjónustu. Við tók aðþrengingarskeið þar sem heill og heilsa fagfólks vék fyrir áhrifum vélræns fyrirtækjareksturs í mannverndarþjónustu (e. human service organizations). Samhliða þessari þróun hefur vaxið fram ný bylga. Í henni komu fram menntaðir þjónarstjórnunarvalds og regluveldis, eins konar „varðliðar“ sem bæði standa vörð um skilvirkni rekstrarins, tryggja aðlögun að þröngum fjárhagsáætlunum og gæðaval á fagfólki (meðal annars út frá framlögðum mennta- og starfsferilsskrám þeirra). Þetta millistjórnendalag fylgir eftir niðurnjörfuðum starfslýsingum ásamt frammistöðusamtölum, hagræðingu og útskiptingum starfsmanna. Þessi stjórnskipan þrengir mjög að athafna-seilingu fagmannsins, öryggi og faglegu frelsi.

Hluti af þessari nýju bylgu er starfsmannaráðgjöf svonefndra gæða- og mannauðsstjóra. Slík ráðgjöf er oft á forsendum hagnaðardrífins eða áætlunarstýrðs (fyrirtækja)reksturs vinnustaðarins og hún á lítið sem ekkert skylt við (fag)handleiðslu. Sem þróunaraðferð og þroskatakæki lendir hún þá öllu heldur í neikvæðri samkeppnisstöðu.

Eins og oft þegar þrengir að vex fram nýr styrkur. Á allra síðustu áratugum hefur verið að þróast nýr áhugi á að efla fagfólk, bæði innan fræðasamfélagsins, á vettvangi þjónustu og hjá kjarafélögum (sbr. starfsþróunarsjóði BSRB og BHM og ávinninga kjarasamninga, sbr. stytta vinnuviku o.fl.). Formenn stéttarfélaga hafa í vaxandi mæli látið sig varða velferð starfsfólks og ábyrgð stjórnenda í því sambandi. Sonja Ýr Þorbergsdóttir, formaður BSRB, (2019) segir að „álag í starfi“ og „einkenni kulnunar“ séu alvarleg vandamál í almannathjónustunni og nauðsynlegt sé að koma á skipulegu innra stuðningskerfi á vinnustöðum. Þá hefur Félagsráðgjafafélag Íslands fengið ákvæði inn í alla sína kjarasamninga við hið opinbera um að félagsráðgjafar skuli eiga kost á handleiðslu (Félagsráðgjafafélag Íslands e.d.). Við þetta bætist fagefling gegnum endurmenntun og margvíslegt

þróunarstarf á vinnustað, oft að frumkvæði fagfólksins sjálfs. Það er stundum tengt tilraunaverkefnum og vettvangsrannsóknnum í samstarfi við menntastofnanir/háskóla þar sem stjórnendur vinnustaða sjá hag og álitsauka af samstarfinu, bæði fyrir stofnun sína, fagfólk og þjónustuþega.

Önnur vísbending um raunverulega gæðaþróun í handleiðslumálum er ásókn í endurmenntun á framhaldsstigi, eins og í diplómanám í handleiðslu og meðferðarfræðum, en nokkrir tugir fagfólks hafa á síðustu árum lokið slíku námi. Ein afurð þess er að í framsæknum stofnunum velferðarþjónustu hafa komist á fót handleiðslukerfi og önnur skipuleg fagstyrking. Þrátt fyrir marga vaxtarþrota í þessari þróun hefur skilgreiningin á handleiðslu víða þynnst út í einfalda ráðgjöf og stuðning. Það má meðal annars ráða af því að aðeins er gefinn kostur á örfáum (einstaklings)tímum árlega eða óreglulegum hópstuðningi, stundum aðallega tengdum almennum vinnustaðafundum.

Eins og bent hefur verið á eru skipuleg handleiðslukerfi til þess fallin að styrkja fagmanninn til að geta unnið að sinni persónulegu velferð og þróun í starfi. Þegar hugað er að farsæld hvers fagmanns skapast forsendur sem gera honum kleift að framfylgja lögum um velferð skjólstæðinga, bæði innan stofnunar og í fjölbættu kerfasamstarfi í anda nýrra laga um farsældarmarkmið. Hér á eftir er fjallað um innleiðingu handleiðslukerfa sem lið í markvissri styrkingu faglegra innviða velferðarstofnana og sú umfjöllun tengd þeirri skilgreiningu handleiðslu sem greint var frá hér að framan.

## Handleiðsla - áskorun í faglegu stofnstarfi

### á 21. öld

Nútíma velferðarþjónusta er flókin og tekur stöðugum breytingum. Starfsfólk stendur frammi fyrir erfiðum áskorunum sem meðal annars felast í aukinni eftirspurn eftir þjónustu og vaxandi fjölbreytileika í hópi þjónustuþega. Við þetta bætist oft skortur á sérfræðingum og takmarkað fjármagn. Í þessu samhengi er nauðsynlegt að huga að persónulegri líðan og högum fagfólks ásamt rekstrarþáttum og samfélagsaðstæðum sem geta valdið því að fólk verði fyrir miklu álagi í starfi (Steinunn Hrafnisdóttir, 2020). Þegar unnið er undir viðvarandi álagi við lausn flókinna, tilfinningalega ágengra og oft nær óviðráðanlegra mála getur það leitt til fagþreytu (Auður Ósk Guðmundsdóttir, 2020). Hún getur mögulega þróast yfir í kulnun eða örmögnun ef stuðningur er ekki fyrir hendi. Þótt það sé í raun þversögn þá geta þessar margþættu og breyttu aðstæður átt sinn þátt í tvíbentri afstöðu til hlutverks og ávinnings handleiðslu





innan stofnana (Steinunn Hrafnisdóttir, 2019). Vikið er nánar að þeim hindrunum hér á eftir.

Svo að handleiðsla skili tilætluðum árangri fyrir handleiðsluþega er mikilvægt að viðurkenning stofnunar sé fyrir hendi (Herbert o.fl., 2017). Ef tryggja á farsæla innleiðingu handleiðslu sem rís undir nafni (sbr. skilgreiningu hér að framan) þarf að ríkja jákvætt viðhorf til skipulegs kerfis handleiðslu sem er samþætt innviðum stofnunar. Með slíku kerfi má tryggja að fagfólk hafi vettvang sem veitir því tækifæri til þess að ræða tilfinningar sínar og viðbrögð í öruggu rými, til að ígrunda klínísk viðfangsefni, sjá mögulegar leiðir til lausna og vinna að nýsköpun í því efni. Þannig nær fagfólk að efla eigin fagstyrk sem gerir það hæfara til að ráða við álag, geta sett mörk og unnið markvissar að faglegum lausnum. Í þessu felst hin raunverulega forvörn handleiðslu. Áherslan á sjálfsvernd dregur úr hættunni á samúðarþreytu (e. compassion fatigue) og örmögnun í hjálparstarfinu (Figley, 1995; Bride o.fl., 2007).

Rannsóknir hafa sýnt að viðurkenning á nauðsyn þess að handleiðsla sé í boði og að hún sé metin að verðleikum ræðst fyrst og fremst af viðhorfum og stefnu stjórnenda stofnana. Þegar vel tekst til hefur það jákvæð áhrif á vinnuumhverfi með bættum starfsanda og aukinni starfsánægju og skilvirkni í starfi (Pack, 2015; Steinunn Hrafnisdóttir, 2020). Slíkar aðstæður stuðla að helgun í starfi og sátt og seiglu á vinnustað sem getur komið í veg fyrir atgervisflótta (Miller og Sprang, 2017). Ávinningur starfsfólks birtist jafnframt í því að því reynist auðveldara að mæta þeim kröfum sem starfið gerir til þess og þannig dregur úr líkum á að það þreytist á starfinu og hverfi að þægilegri starfsvettvangi, jafnvel á allt öðru sviði. Sem dæmi má nefna þegar hjúkrunarfræðingar snúa sér að flugfreyjustarfi, félagsráðgjafar hefja verslunarrekstur eða kennarar hverfa til ferðabjónustu.

### *Hindranir gegn handleiðslu*

Sem áður segir hefur handleiðsla verið hægt og bítandi að ryðja sér til rúms sem þáttur í faglegru og skipulegri stjórnun stofnana á velferðarsviði. En, betur má ef duga skal. Því er vert að líta á ýmsar hindranir sem sýnt er að enn standa í vegi fyrir farsælli innleiðingu handleiðslu-kerfa. Þessar hindranir hverfast um nokkra meginþætti. Þar skipta mestu (i) tvíbent viðhorf stjórnenda og yfirmanna sem þekkja ekki nægilega til markmiðs og inntaks handleiðslu sem aðferðar og hagnýts verkfæris í gæðastýringu, (ii) meintir andstæðir hagsmunir rekstraraðila, fagfólks og þjónustuþega sem tengjast (iii)

ofurálagi vegna afkastakrafna og tímaskorts ásamt (iv) hjargráðabresti og úrræðaskorti sem heftir faglegt starf.

Stundum hafa stjórnendur haft afskipti af handleiðslu og séð hana sem „lausn“ þegar takast þarf á við einstök mjög flókin og erfið mál eða notað hana sem viðbragð þegar upp kemur grunur um að starfsmenn „standi sig ekki nógu vel í starfi“ eða sýni einkenni kulnunar (White og Winstanley, 2014). Þegar svo er komið geta yfirmenn og stjórnendur fengið þá hugmynd, sem áður segir, að „senda fagmann í handleiðslu“ eða leggja til tímabundið leyfi, stundum til endurhæfingar (Virk), stundum í endurmenntun, eða bjóða starfslokasamning.

Slík hugmynd um handleiðslu sem örþrifarád er ákveðin misnotkun á beitingu hennar. Hún er í raun ávísun á tímafreka, miður velheppnaða og kostnaðarsama „plástursleið“ þegar skaðinn er skeður. Þetta er síðbúin tilraun til „björgunar“ og rangsnúningur á þeirri fyrsta stigs forvörn sem skipulegu handleiðslu-kerfi er ætlað að vera. Slík „skyndiinnngrip“ geta hreinlega skaðað fagmanninn (Ellis o.fl., 2017) því orsök vandans liggur ekki hjá honum heldur í vanmáttugu innviðakerfi stofnunar. Þegar slík skyndirád eru miskilin sem handleiðsla skilar það ekki tilætluðum árangri og þau geta auk þess orðið til þessa að rýra álit á handleiðslu þannig að hún verði ekki metin að verðleikum.

Dæmi eru um að aðgengi að handleiðslu – innan stofnunar eða utan – sé það fyrsta sem skorið er niður þegar álag og kröfur aukast. Í stað handleiðslu sem skipulegs innviðastyrks verði hún stopul og tilviljana-kennd og rísi þar með ekki undir nafni (White og Winstanley, 2014). Í sumum stofnunum þar sem ekki er litið á handleiðslu sem innviðastyrk er ætlast til þess að starfsfólk sæki handleiðslu í frítíma sínum og standi sjálft straum af kostnaðinum. Slík viðhorf eru til þess fallin að veikja sókn fagfólks eftir handleiðslu og fá það til að efast um gildi hennar sem innbyggðs þroska- og stuðningsverkfæris stofnunar (Dilworth o.fl., 2013).

Þegar hvetjandi og verndandi viðhorf til fagþroska og vellíðanar í starfi skortir en jafnframt eru gerðar kröfur um afköst undir miklu álagi getur skapast óheppileg vinnustaðmenning. Hin framangreindu andstæðu áhrifaöfl valda streitu og hafa í för með sér togstreitu og árekstra sem draga mátt úr fagfólki sem sjálft þarf að vera styrkur fyrir aðra og geta liðsinnt þeim til að ná bættri stöðu félagslega, á vinnumarkaði og í einkalífi. Álagið sem þetta veldur fagmanninum sem hjálpara og lausnara fyrir aðra getur gengið svo nærri honum að innri áhugahvati til að leysa mál leiði hann sjálfan í ógöngur. Þá verður staða hans líkust stöðu brunaliðsmanns sem fæst við að slökkva elda eða starfsmanns



sem getur beitt hröðum bráðainngripum „á staðnum“, eins og lýst var hér að framan. Við þær aðstæður er hætt við að fagmaðurinn missi tökin, fyllist vonleysi og verði áhugalaus bæði um sjálfan sig og aðra. Þá hefur hugmyndin um hvetjandi aðhald og stuðning til að efla faglegan þroska og færni í starfi vikið fyrir kröfu um afköst og reglufylgni.

### Samantekt og lokaorð

Í þessari yfirlits- og umræðugrein hefur verið reynt að varpa ljósi á aldalanga þróun handleiðslu sem órofa þáttar í grunnmenntun, þjálfun og fagþroska sérfræðinga á breiðu sviði mannverndar. Til þess að miðla boðskapnum um gildi hennar og nauðsyn hefur ýmsum tengingum endurtekið verið velt upp frá mismunandi hliðum.

Handleiðsla tekur til fjölbreyttra þjónustukerfa velferðarríkja nútímans sem láta sig varða andlegt, líf-fræðilegt og félagslegt heilbrigði, löggæslu, menntun og skólagöngu almennings. Til þess að sú *mannvernd* sem þessi kerfi hafa að markmiði geti náðst þarf að koma til *fagvernd* sem snýr að innri líðan og farsælum árangri fagmannsins í starfi sínu með öðrum manneskjum, og *vinnuvernd* sem snýr að umgjörð, stjórnun og innviðum stofnunar. Handleiðsla er áhrifa- og mótunarafl sem tekur til allra þessara þátta. Hún er stöðkerfi í innviðum stofnunar og varðar vellíðan og tilfinningalegt jafnvægi fagmanns sem persónu, hæfni hans til samstarfs innan vinnustaðar og árangur í meðferð og þjónustu skjólstæðinga.

Eftirsókn fagfólks eftir menntun og þjálfun í handleiðslufræðum og stofnun og starfsemi fagfélags handleiðara, Handís, hefur markað ný spor í þróun handleiðslumála. Þannig hefur augin vitund fagfólks um eigin velferð og viðgang í starfi átt sinn þátt í viðhorfsbreytingu hjá yfirmönnum og stjórnendum sem geta séð sameiginlega hagsmuni stofnunar og fagmanns í skipulegu handleiðslukerfi. Einnig hefur forysta fagfélaga í vaxandi mæli látið sig varða handleiðslumál, bæði sem kjaramál, fagvernd, vinnuvernd og mannvernd. Þetta lýsir viðurkenningu á þeirri mikilvægu staðreynd að fagmaður þarf að setja súrefnisgrímuna á sjálfan sig áður en hann getur hjálpað öðrum úr háska.

Megininntak greinarinnar er að vekja athygli á nauðsyn þess að skilja þetta mikilvægi handleiðslu sem órofa hluta af innviðum framsækinnar þjónustu-stofnunar. Þótt viðurkenning stjórnenda og yfirmanna sé óumdeild í því efni þá er ábyrgð og sjálf-ræði fagmanns hans eigin grunnstoð í gæðum þeirrar þjónustu sem hann veitir. Sú grunnstoð mótast af

menntun hans, færni og handleiðslureynslu. Sem fagmaður ber hann einnig sinn hluta ábyrgðar á aðgengi að handleiðslu, handleiðslukerfi og öðrum hjargráðum á vinnustað.

Í þessu samhengi er hér að framan lögð áhersla á mikilvægi handleiðslu fyrir fagmann til að átta sig á samhengi ytri og innri mótunarafla í vinnustaðar-umhverfinu. Hann geti nýtt sér handleiðslu sem aðferð til að sjá þar leiðir til breytinga með eigin ígrundun, inn-sæi og speglandi samtali í öruggu rými handleiðslunnar. Breytingarnar geta snúist um nýja nálgun í samskiptum, hæfni til að setja mörk og til að forgangsraða verkefnum og endurvekja eigið frumkvæði. Með slíkri styrkingu má virkja nýhugsun og efla starfsþrótt og trú á eigin áhrifamátt. Í þessu felast forvarnaráhrif handleiðslu. Með vitund um þetta hefur forysta fagfélaga í vaxandi mæli látið sig varða handleiðslumál, bæði sem kjaramál, fagvernd, vinnuvernd og mannvernd.

Í greininni er varað við þróun bjagaðrar útfærslu handleiðslu og tilrauna til að láta í veðri vaka að einstök ráðgefandi samtöl, eftirlitsinngríp gæða- eða mannaudsstjóra, almennt stuðningsstarf á vinnustað eða skyndiinngríp með hvíld frá starfi, sjúkraskráningu eða námsleyfi, sé ígildi eða geti komið í stað handleiðslu. Fagfólki ber að vera á varðbergi gagnvart slíkri þróun, sem er oft andstæða og beinlínis á kostnað raunverulegrar handleiðslu (sbr. skilgreiningu hér að framan). Fagmennska felur þannig í sér ábyrgð á eigin hag með því að fagmenn beiti sér fyrir innleiðingu handleiðslukerfis á eigin vinnustað sem hefur þetta markmið að leiðarljósi og tryggir að handleiðarar hafi til þess ætlaða þjálfun og réttindi.

### Heimildaskrá

- Auður Ósk Guðmundsdóttir. (2020). Handleiðsla í þungum og ágengum málum: Einkenni streitu í starfi, áhrif hennar á starfsfólk og hvernig má bregðast við. Í Sigrún Júlíusdóttir (ritstjóri), *Handleiðsla til eflingar í starfi* (bls. 111–119). Háskólaútgáfan.
- Bernard, J. M. (2005). Tracing the development of clinical supervision. *The Clinical Supervisor*, 24(1–2), 3–21. <http://cs.haworthpress.com> doi:10.1300/J001v24n01\_02
- Bernard, J. M. og Goodyear, R. K. (2014). *Fundamentals of clinical supervision*. (5. útgáfa). Pearson Education Limited.
- Biggs, H., Bambling, M. og Pearce, Z. (2009). Models of supervision: From theory to practice. Í N. Pelling, J. Barletta, og P. Armstrong (ritstjórar), *The practice of clinical supervision* (bls. 93–120). Australian Academic Press.
- Borders, L. D. (2014). Best practice in clinical supervision: Another step in delineating effective supervision practice. *American Journal of Psychotherapy*, 68(2), 151–162. <https://doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.2014.68.2.151>



- Bride, B. E., Radey, M. og Figley, C. R. (2007). Measuring compassion fatigue. *Clinical Social Work Journal*, 35, 155-163. doi:10.1007/s10615-007-0091-7
- Ellis, M. V., Taylor, E. J., Corp, D. A., Hutman H. og Kangos, K. A. (2017). Narratives of harmful clinical supervision: Introduction to the Special Issue. *The Clinical Supervisor*, 36(1), 4-19. <https://doi.org/10.1080/07325223.2017.1297753>
- Dilworth, S., Higgins, I., Parker, V., Kelly, B. og Turner, J. (2013). Finding a way forward: A literature review on the current debates around clinical supervision. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 45(1), 22-32. doi:10.5172/conu.2013.45.1.22
- Falender, C. A. og Shafranske, E. P. (2012). The importance of competency-based clinical supervision and training in the twenty-first century: Why bother? *Journal of Contemporary Psychotherapy: On the Cutting Edge of Modern Developments in Psychotherapy*, 42(3), 129-137. <https://doi.org/10.1007/s10879-011-9198-9>
- Félagsráðgjafafélag Íslands (e.d.). *Síðareglur félagsráðgjafa*. <https://felagsradgjof.is/sidareglur-felagsradgjafa>
- Félagsráðgjafafélag Íslands (e.d.). *Kjarasamningar*. <https://felagsradgjof.is/kjaramal/kjarasamningar/>
- Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Toward a new understanding of the costs of caring. Í B. H. Stamm (ritstjóri), *Secondary traumatic stress: Self-care issues for clinicians, researchers, and educators* (bls. 3-28). The Sidran Press.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2013). Starfsmannasamtöl. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 1(9), 1-12.
- Herbert, J. T., Schultz, J. C., Lei, P. og Aydemir-Döke, D. (2017). Effectiveness of a training program to enhance clinical supervision of state vocational rehabilitation personnel. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 62(1), 3-17. <https://doi.org/10.1177/0034355217725721>
- Johns, C. (2017). Imagining reflective practice. Í J. Christopher (ritstjóri), *Becoming a Reflective Practitioner* (bls. 1-18). (5. útgáfa). John Wiley & Sons.
- Miller, B. og Sprang, G. (2017). A components-based practice and supervision model for reducing compassion fatigue by affecting clinical experience. *Traumatology*, 23(2), 153-164. <https://doi.org/10.1037/trm0000058>
- Pack, M. (2015). 'Unsticking the stuckness': A qualitative study of the clinical supervisory needs of early-career health social workers. *The British Journal of Social Work*, 45(6), 1821-1836. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu069>
- Reynolds, B. C. (1942). *The learning and teaching in the practice of social work*. Farar and Reinhart.
- Richmond, M. E. (1917). *Social diagnosis*. Russel Sage Foundation.
- Sigrún Júlíusdóttir. (2020). Hugmyndagrúnnur, upphaf, þróun og staða handleiðslufræða. Í Sigrún Júlíusdóttir (ritstjóri), *Handleiðsla til eflingar í starfi* (bls. 17-56). Háskólaútgáfan.
- Sigrún Júlíusdóttir. (2018). Handleiðsla - síðsamfélag og fagheilsa. Breytt samfélag og starfsheilsa. *Tímarit félagsráðgjafa*, 12(1), 37-38.
- Sonja Ýr Þorbergsdóttir. (2019). *Mannlíf*. Skoðun, 31. ágúst.
- Steinunn Hrafnisdóttir. (2020). Faghandleiðsla sem forvörn á vinnustað. Í Sigrún Júlíusdóttir (ritstjóri), *Handleiðsla til eflingar í starfi* (bls. 199-209). Háskólaútgáfan.
- Steinunn Hrafnisdóttir. (2019). Handleiðsla í félagsráðgjöf. Ræktun fólks og fags. Í Halldór S. Guðmundsson og Sigrún Harðardóttir (ritstjórar), *Af neista verður glöð. Vísindi og vettvangur í félagsráðgjöf* (bls. 201-214). Háskólaútgáfan.
- White, E. og Winstanley, J. (2014). Clinical Supervision and the helping professions: An interpretation of history. *Clinical Supervisor*, 33(1), 3-25. doi:10.1080/07325223.2014.905226
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6, 49-65. [https://doi.org/10.1300/J135v06n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J135v06n01_03)



Skráning er hafin á The people's global summit Co-building a New Eco-Social World: Leaving No One Behind sem fram fer rafrænt á vegum Alþjóðasamtaka félagsráðgjafa, IFSW 29. júní til 2. júlí 2022. Skráning á [www.ifsw.org](http://www.ifsw.org)