

Multidisciplinárny prístup

Základné myšlienky a rámce

Autorský kolektív:

Zuzana Krnáčová

Michal Čerešník

Barbora Ugorová

Vladimír Hambálek

Obsah

Obsah	2
Predslov	3
Multidisciplinárny prístup	4
Multidisciplinárny tím.....	5
Osobné nastavenie odborníka pre multidisciplinárnu spoluprácu	5
Formálne predpoklady pre prácu v multidisciplinárnom tíme.....	6
Kordinácia odborných postupov v multidisciplinárnom tíme	6
Kordinácia spolupráce v multidisciplinárnom tíme	7
Ako začať multidisciplinárnu tímovú prácu?	10
Výhody multidisciplinárneho prístupu.....	11
Výhody pre klientov	11
Výhody pre tím	11
Výhody pre systém.....	12
Čo môžeme urobiť pre rozvíjanie multidisciplinárnej spolupráce?	13
Priestor pre multidisciplinárnu spoluprácu naprieč rezortmi	15
Záver.....	17
Odporúčaná literatúra	18



Predslov

Klient, ktorý je centrom pozornosti odborníkov a inštitúcií. Potreba, ktorá je vyhodnotená rôznymi pohľadmi od rôznych odborníkov. Riešenia, ktoré klient a jeho rodina nachádzajú spolu s odborníkmi. To všetko, no nielen to, sa skrýva za dvomi slovami MULTIDISCIPLINÁRNY PRÍSTUP.

V mnohých inštitúciách už bežná súčasť pracovného života. V mnohých však ešte stále ťažko uchopiteľný obraz. Ľudské príbehy sa však neviažu na budovu inštitúcie. V čom je teda prínos multidisciplinárneho prístupu? Aké sú jeho základné princípy? Aké výhody nám prináša? Ako začať budovať multidisciplinárny tím?

Otázky, na ktoré ponúkame odpoveď v práve otvorenom dokumente. Vznikol pre potreby zavádzania multidisciplinárneho prístupu vo výchove a vzdelávaní, no opodstatnenie ako východiskový dokument má aj pre ďalšie rezorty. Veríme, že vzájomná spolupráca naprieč rezortmi dokáže priniesť skutočnú podporu klientom. A ak ešte stále váhate, či investovať čas do čítania nasledujúcich strán, možno vás presvedčí naša motivácia: ...aby pomoc k deťom a ich rodinám prišla efektívne, svižne a najmä včas.

Mgr. Janette Motlová

riaditeľka Výskumného ústavu detskej psychológie a patopsychológie



Multidisciplinárny prístup

Bežné i náročné životné situácie človeka sú zriedka uzavreté do umelo vytvorených hraníc akademických odborov, ktoré sú výsledkom fragmentácie a triedenia vedomostí. Mnohé ťažkosti presahujú jednotlivé odborné disciplíny, preto pri riešení náročných životných situácií využívame na podporu klienta¹ expertízu viacerých odborníkov. Jednotliví odborníci sa zvyčajne špecializujú na určitú oblasť, a tak prepojenie ich čiastkových prác by malo vytvárať ucelený pohľad na klienta a jeho jedinečnosť. Takémuto prístupu predchádza skúsenosť, že jeden odborník nemôže obsiahnuť komplexnosť riešení zložitejších situácií klienta, a preto je dôležitý náhľad a často aj intervencia ľudí so špecifickým zameraním v rôznych oblastiach. V praxi sa síce stretávame s tým, že ku komplexným problémom sa vyjadrujú viacerí odborníci, no stáva sa, že ich postup je pre klienta nezrozumiteľný, jednotlivé vyšetrenia a intervencie sa môžu u viacerých odborníkov opakovať alebo na seba nenadväzujú. Takýto postup môže u klienta vytvárať pocit zmätku, nedôvery k odbornej pomoci a následne nechotu spolupracovať.

Prepojenie a koordinovanie práce a postupov odborníkov v jednej alebo vo viacerých organizáciách dáva základ pre tvorbu multidisciplinárneho prístupu. Tento umožňuje zmeny v zaužívaných postojoch, náhľadoch, stanoviskách a porozumení multidisciplinárnej spolupráce v jej mnohých rozmeroch a podobách.

Multidisciplinárny prístup predstavuje štandard odbornej práce, ktorý zaručí, že koordinovaná spolupráca medzi odborníkmi pomôže človeku získať maximálny možný úžitok s primeraným počtom potrebných intervencií.

Multidisciplinárny prístup nám umožňuje

- *pochopiť, že môžeme komunikovať o jednej veci, ale používame pritom odlišný jazyk,*
- *používať informácie z rôznych disciplín tak, aby sme získali komplexný pohľad,*
- *uznať rolu a perspektívu klienta v nachádzaní riešení jeho problému,*
- *stanoviť si spoločný cieľ a spoločne pracovať na jeho napĺňaní,*
- *meniť a dopĺňať všeobecné poznanie dôležitých problémov, a tým meniť spoločensko-kultúrne očakávania,*
- *efektívne využiť čas na odborné intervencie a postupy.*

¹ Pre zjednodušenie čítania a porozumenia textu používame na zastúpenie ženského a mužského rodu iba mužský rod. Pojmom klient myslíme klienta (muža, chlapca), klientku (ženu, dievča), rodinu, skupinu, ľudí, ktorí využívajú podporné sociálne, zdravotné, psychologické a iné služby.



Multidisciplinárny tím

Multidisciplinárny prístup sa realizuje v multidisciplinárnych tímoch. Ide o rôzne veľké skupiny s vnútorne koordinovanou činnosťou. Veľkosť a zameranie multidisciplinárneho tímu závisí od toho, na aké problémy je zameraná jeho činnosť, či funguje ako relatívne stabilná pracovná skupina v rámci jednej inštitúcie, alebo pôsobí medziinštitucionálne, resp. medzirezortne. Niektorí autori opisujú multidisciplinárnu tímovú prácu ako mechanizmus na zabezpečenie holistickej starostlivosti o klientov a hladký priebeh služieb klientom v priebehu ich ťažkostí naprieč hranicami primárnej, sekundárnej a terciárnej starostlivosti. Iní chápu multidisciplinárnu prácu ako dôsledok ochoty zdieľať a vzdať sa toho, že klienta budeme distribuovať do výlučnej, špecializovanej praxe u jedného odborníka, ak sa potreby klientov dajú efektívnejšie naplniť rôznymi profesionálnymi skupinami.

Zmyslom tejto spolupráce je komplexné, personalizované, organizované a koordinované vykonávanie odborných služieb. Ide o to, aby nikto, kto potrebuje pomoc, neprepadol cez sieť odbornej pomoci a podpory a aby mu v čo najkratšom čase bola poskytnutá podpora, ktorú potrebuje, na miestach, kde je to možné a odborníkmi, ktorí majú primeranú expertnosť.

Uplatňovanie multidisciplinárneho prístupu je v súlade s poskytovaním komplexnej starostlivosti. Ľudia pracujúci v multidisciplinárnom tíme využívajú všetky dostupné zdroje na to, aby identifikovali potreby, limity a potenciál svojich klientov. Multidisciplinárny tím sa zameriava na proces odborného riešenia problému a človeka vníma ako toho, čo vie o svojom probléme najviac, má k nemu kľúč, je „odborníkom na svoj problém“. Klient nie je vnímaný ako pasívny prvok, ktorý je potrebné „opraviť“, ale aktívne sa podieľa na rozhodovaní o vlastnom smerovaní.

Tvorba a aplikácia multidisciplinárnych tímov je procesom, ktorý začína tým, že sa vo vzájomnom dialógu vytvárajú podmienky na ďalšiu koordinovanú spoluprácu a spoločné dosahovanie cieľov. Proces tvorby tímu začína **v osobnom nastavení** jednotlivých odborníkov, či dokážu rozpoznať zmysel spolupráce pre klienta, pre seba a tiež celý systém. Ak je vnútorná motivácia členov tímu nastavená na vzájomnú spoluprácu, je potrebné zabezpečiť **formálne predpoklady pre prácu tímu**. Za ich vytvorenie zodpovedá manažment organizácie, ktorá sa rozhodne pre multidisciplinárny prístup. Keď má tím zabezpečené formálne podmienky pre prácu, začína proces **koordinácie odborných postupov** a **koordinácie spolupráce**. Zmyslom koordinácie je nachádzanie riešení, ktoré spolu s aktívnou účasťou klienta privedú multidisciplinárny tím k naplneniu vopred stanovených cieľov.

Osobné nastavenie odborníka pre multidisciplinárnu spoluprácu

Nájsť zmysel pre partnerskú spoluprácu s klientom a ďalšími odborníkmi je aj o poznaní výhod takéhoto prístupu pre seba, pre klienta, ale aj celý systém. Je o otvorenosti pri spoznávaní vlastných hodnôt, pripravenosti načúvať hodnotám iných a ochote poskytnúť klientovi najlepšiu možnú starostlivosť.



Formálne predpoklady pre prácu v multidisciplinárnom tíme

Každý tím potrebuje mať zabezpečené podmienky pre prácu, za ktoré zodpovedá manažment organizácie. Organizácia deklaruje pozitívny postoj voči multidisciplinárnemu prístupu zabezpečením formálnych predpokladov. Patria k nim:

Vonkajšie rámce. Výkon každého povolania je definovaný legislatívou, etickými normami (rámcami) a profesionálnym štandardom. Ich poznanie je nevyhnutné už pred nástupom do prvého zamestnania a súvisí s odhodlaním rozvíjať vlastné poznanie v rámci osobnej špecializácie i mimo nej. V multidisciplinárnom tíme sa stretávajú odborníci z rôznych oblastí a ich etické princípy, či legislatívne rámce sa môžu líšiť. Je dôležité poznať tieto rozdiely a prísť k zhode v spoločnom dialógu.

Materiálne podmienky. Tím potrebuje mať zabezpečený vhodný priestor na stretávanie sa, ale aj na intervenciu jednotlivých odborníkov. K materiálnym podmienkam okrem bežného materiálneho vybavenia a spoločného elektronického komunikačného systému radíme aj finančné zabezpečenie potrebnej podpory tímu vo forme supervízie, facilitácie a vzdelávania.

Časové podmienky. Súčasťou multidisciplinárnej práce sú tímové stretnutia, ktoré si vyžadujú časovú dotáciu v rámci odbornej činnosti jednotlivých členov (nie nad jej rámec). Tieto stretnutia sú pravidelné, štruktúrované, reflektujú postup a priebeh prípadu.

Koordinácia tímu. Pre tím je dôležité zvoliť si štruktúru riadenia a tímovej koordinácie. Štruktúra riadenia sa zväčša spája s tromi kľúčovými rolami, ktoré môžu byť výnimočne kumulované: vedúci organizácie, tímový koordinátor a administrátor. Všetky tieto roly sú dôležité pre efektívne fungovanie multidisciplinárneho tímu.

Inštitúcie môžu zamestnávať veľký počet odborných zamestnancov, ktorí vo svojej práci aplikujú princípy multidisciplinárneho prístupu. Ak ale hovoríme o vytváraní multidisciplinárnych tímov, platí, že takýto tím má mať spravidla maximálne 8 členov. Takáto veľkosť pracovnej skupiny je optimálna z hľadiska výkonnosti, komunikácie, dynamiky a motivácie k práci. Toto kritérium platí najmä pre tímy, ktoré sa stretávajú pravidelne. Vo výnimočných situáciách, resp. pri konziliárnych stretnutiach, je možná prítomnosť aj viac ako 8 ľudí.

Je potrebné odlišovať koordináciu tímu a koordináciu klientov. Pozíciu koordinátora tímu spravidla určuje vedenie inštitúcie. Súvisí s riadením a rozvojom činností multidisciplinárneho tímu. Koordinácia klienta je viazaná na konkrétneho odborníka, ktorý je spravidla určený na základe prevažujúceho problému klienta. Koordináciu klienta vykonáva človek, ktorý má najväčší potenciál ponúknuť odborný nadhľad vo vzťahu k primárnemu problému.

Cielené rozvíjanie tímových zručností. Multidisciplinárny tím neustále pracuje na prehĺbovaní spolupráce medzi jednotlivými členmi. Na to sú potrebné tímové zručnosti, individuálne a skupinové rozvojové aktivity vo formálnej aj neformálnej podobe. Je potrebné mať vymedzený čas na ich realizáciu, aj dostupné finančné zdroje.

Koordinácia odborných postupov v multidisciplinárnom tíme

Po zabezpečení formálnych zložiek pre multidisciplinárny tím začína proces spoločnej práce tímu, pri ktorom vznikajú ciele a postupy na podporu klienta. Koordinácia odborných postupov hovorí o tom, že u členov tímu vzniká zhoda v tom, s kým a ako budú pracovať. Ide o:



Zameranie na klienta. Koordinácia odborných postupov začína tým, že sú identifikovaní kľúčoví odborníci a aktéri, ktorí môžu byť užitoční pre intervencie v záujme klienta. Títo ľudia o sebe vedia, poznajú sa, akceptujú a rešpektujú svoju odbornú jedinečnosť a zároveň akceptujú vklad, ktorý prinášajú do vzájomnej spolupráce. Od začiatku sú do tohto procesu zahrnuté aj hlas, očakávania, prania a potreby klienta z jeho perspektívy, keďže perspektíva klienta môže byť odlišná od perspektívy odborníkov. Rozpoznávaním individuálnych potrieb a osobného vkladu všetkých zúčastnených sa začína dialóg, vedúci k vytvoreniu spoločného cieľa. Cieľom má byť taká podpora, z ktorej klient benefituje do jemu komfortnej miery.

Komplexný prístup. Špecializácia jednotlivých členov multidisciplinárneho tímu je dôležitá, pretože umožňuje detailný pohľad na úzko definovanú oblasť, problém, časť. Viacero špecializovaných pohľadov významne prispieva k analytickému rozmeru odbornej práce. Vo vzťahu k potrebe vnímať človeka ako celok, a nielen ako súbor častí, je potrebné tieto parciálne pohľady zlúčiť a dať im jednotiaci charakter. Komplexný prístup reflektuje zameranie na človeka, jeho celostné vnímanie, uplatňovanie humanizmu, zohľadňovanie individuálneho aj sociálneho v odbornej práci.

Rastový model. Ak pri poskytovaní služieb (bez ohľadu na rezort, sektor a pod.) predpokladáme, že človek, ktorý vyhľadáva odbornú službu, má nedostatok, ktorý treba kompenzovať, resp. odstrániť, uplatňujeme deficitný model starostlivosti. Ak sa orientujeme na poznávanie potrieb, pozitívnych stránok a možností a stavíme na nich, uplatňujeme rastový model. Zamerať sa na rast neznamená, že „nedostatky“ máme prehliadať, ale že pracujeme s pozitívnymi možnosťami, ktoré umožnia človeku rásť.

To, či v multidisciplinárnom tíme uplatňujeme deficitný alebo rastový model vnímania človeka, ovplyvňuje koncepciu spoločnej práce, výber diagnostických metód, intervenčných aj preventívnych postupov. Skúsenosti poukazujú na to, že nastavenie na rast umožňuje poskytovať odbornú pomoc efektívnejšie a s lepšími výsledkami.

Zodpovednosť. Členovia tímu by v spoločnom dialógu mali prísť k dohodám ohľadom postupov a intervencií na podporu klienta. Takéto dohody zaväzujú jednotlivých členov tímu k ich odbornému vkladu, ale aj klienta k napĺňaniu dohodnutých cieľov.

Koordinácia spolupráce v multidisciplinárnom tíme

Okrem personálnej zhody, multidisciplinárny tím potrebuje nájsť zhodu aj v postupoch a procesoch vzájomnej spolupráce. Kľúčové postupy sú:

Organizovanosť. Organizovanie je základným princípom vedenia tímov. Organizácia alebo pracovisko môže mať relatívne široké personálne zloženie, v ktorom figurujú ľudia z rôznych disciplín, ale pestrá a početná štruktúra zamestnancov ešte neznamená fungovanie multidisciplinárneho tímu.

Tímová práca má jasne určený postup, ktorý sa týka toho, kto je klient, aké odborné služby potrebuje, aká bude postupnosť krokov, aby došlo k zlepšeniu jeho životnej situácie, aký je cieľ odbornej práce a aké sú dostupné prostriedky na jeho naplnenie. Organizovanosť súvisí so zabezpečením a napĺňaním štandardov odbornej práce - procesných, obsahových, výkonových, materiálno-technických.

Hodnotová zhoda. V multidisciplinárnom tíme slúži identifikovanie hodnôt na zdôraznenie spoločnej platformy a možností spolupráce. Vymedzenie hodnôt a princípov dôležitých pre všetkých členov tímu, je základným indikátorom toho, či pracujú na spoločnom ciele a zároveň faktorom, ktorý ovplyvňuje hĺbku vzájomnej spolupráce.

Psychologické bezpečie. Ak chceme v tíme napĺňať ciele, musíme najprv vytvoriť prostredie bezpečia a neustále pracovať na dôvere medzi jednotlivými členmi tímu. Nestačí označiť tím za multidisciplinárny a



dúfať, že tímová práca vznikne sama od seba. Bezpečie a dôvera sú základom pozitívnej tímovej kultúry. V bezpečnom a dôvernom prostredí možno slobodne požiadať o pomoc, o konštruktívnu spätnú väzbu, hovoriť o obavách a zlyhaniach. Jednoduchšie sa v ňom navrhujú a realizujú inovácie a rozširuje sa pôsobenie multidisciplinárneho tímu.

Spolupráca. Multidisciplinárny prístup je o mnohostrannej spolupráci. Spolupráca môže mať rôznu kvalitu a intenzitu - od občasných kontaktov a výmeny informácií až po intenzívnu úzku spoluprácu, kedy všetky subjekty uznávajú, že nemôžu uspieť bez ostatných. Schopnosť opustiť svoju osobnú perspektívu a nazerať na problém z iných uhlov pohľadu, je jedným z predpokladov úspešnej odbornej práce. Vedie k novej kvalite podpory človeka. Nielen k izolovaným podporným aktivitám, ktoré sa mnohokrát v praxi prekrývajú a vedú k duplicite odborných intervencií, ale k skutočnej systémovej podpore človeka. Priebeh multidisciplinárnej práce v zmysle plynulosti a nadväznosti odborných činností musí byť definovaný multidisciplinárnym tímom a konzultovaný s klientom tak, aby obe strany vnímali zmysluplnosť a konečný cieľ aktivít multidisciplinárneho tímu.

Rovnováha profesionálnych rolí. Je dôležité, aby sa jednotliví odborníci cítili byť ocenení za svoje vedomosti a záväzky, ktoré prinášajú do tímu. Môže sa stať, že u niektorého z členov tímu môže dôjsť k nadmernému presahu jeho odbornej role a začne sa cítiť pod tlakom, vzniká pocit preťaženia, ktorý môže blokovať spoluprácu. Vtedy tím potrebuje identifikovať spoločné hlavné roly a povinnosti, a odlíšiť ich od špecifických jedinečných zručností, ktorými jednotlivci a disciplíny prispievajú k spoločnému dielu. Takýto prístup vedie k hlbšej spolupráci v tíme.

Napriek tomu sa v tímoch prirodzene vyskytuje hierarchia. Téma moci a bezmoci je prítomná aj v pomáhajúcich profesiách, preto je veľmi dôležité pracovať s touto témou vedome a vnímať členov tímu a klientov ako partnerov.

Starostlivosť. Do starostlivosti o tím spadá nielen osobný vklad do vzájomných vzťahov a práce, ale aj plánovanie a realizácia individuálnych a skupinových rozvojových aktivít slúžiacich na zvyšovanie efektivity individuálnej práce a koordinovanej činnosti multidisciplinárneho tímu.

Otvorená komunikácia. Priepustnosť informácií a ich zrozumiteľnosť pre všetky zúčastnené strany predstavuje základnú komunikačnú stratégiu multidisciplinárneho prístupu. Hovoríme o komunikácii vnútri rezortu, medzi rezortmi, medzi odborníkmi aj medzi ľuďmi na riadiacich a výkonných pozíciách. Uzavretosť jednotlivých členov rozdeľuje odborné zdieľanie, narúša skúsenosť spolupráce a vedie k nesystrémovosti znevýhodňujúcej klientov.

Otvorená komunikácia v multidisciplinárnom tíme je výzvou, pretože súvisí s neľahkými aktivitami, ako je rešpektovanie alternatívnych názorov napriek vlastnej odlišnej skúsenosti, poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby, schopnosť priznať si, čo všetko nevieme, pripustiť si, že sme sa mýlili apod. Môže byť spojená s frustráciami, ktoré vyplynú z nenaplnených očakávaní a povedú ku kladeniu otázok, čo sa dá urobiť lepšie a ako zlepšiť tímovú činnosť.

Spoločenská zodpovednosť. Systém odbornej pomoci realizovaný prostredníctvom multidisciplinárnych tímov by mal byť v súlade s vedeckým konsenzom, tzn. aktuálnymi poznatkami akceptovanými vedeckou obcou a tým, čo ľudia skutočne potrebujú, aké služby si žiadajú.

Reflexia a supervízia. Multidisciplinárny tím sa občas dostane do bodu, kedy si prestane byť istý, či postupoval alebo postupuje správne. Môže sa objaviť problém s vlastným prežívaním pri poskytovaní odbornej služby. Na to, aby tím zvládol takéto situácie, potrebuje intravíziu (reflexia tímu zvnútra) alebo supervíziu (reflexia zvonka). Obe poskytnú vhlád do odbornej práce, ale aj do samotného procesu fungovania a vzťahov v multidisciplinárnom tíme. Súvisia s mnohými problémovými oblasťami odbornej práce, ako sú



napr. vlastná kompetentnosť, práca s mocou v tíme i vo vzťahu ku klientom, intimita vzťahov, eticky nejasné situácie, práca s chybou, neúspechom a pod.

Isté zlyhania sú súčasťou multidisciplinárnej práce. Mali by sme ich využiť ako potenciál k rastu a byť láskaví k sebe aj ostatným, keď sa vyskytnú. Najmä ak sme v procese nadobúdania novej skúsenosti, ktorá nemá teoretické ukotvenie alebo základ v praxi.

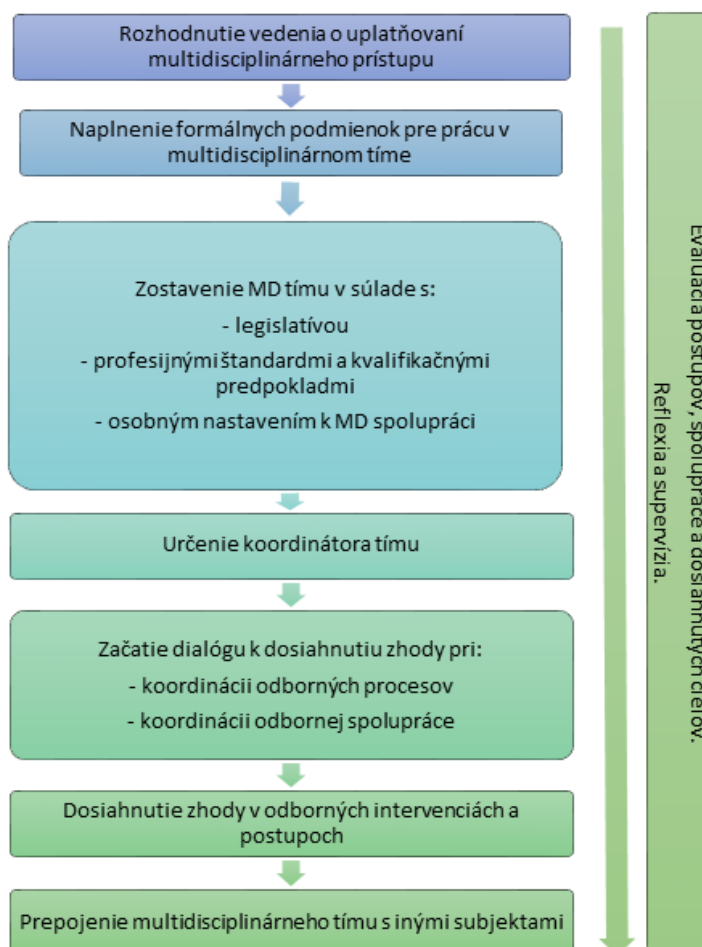
Evaluácia. Je potrebné posúdiť a reflektovať efektivitu vzájomnej spolupráce medzi odborníkmi, ale aj spoluprácu s klientom, či odborné aktivity vedú k stanovenému cieľu podpory klienta, či boli realizované prospešným a úsporným spôsobom. Nato slúži evaluácia v podobe auditu alebo systému autoevalvácie. Dobre realizovaná evaluácia poskytuje cieleňú spätnú väzbu o tom, ktoré procesy je potrebné zlepšiť. Je súčasťou vývinu multidisciplinárneho tímu a kvality jeho práce.



Ako začať multidisciplinárnu tímovú prácu?

Postup utvárania multidisciplinárneho tímu sa úzko spája s napĺňaním všetkých krokov a predpokladov, opísaných v predchádzajúcom texte - počnúc od osobného nastavenia jednotlivých členov, zabezpečenia formálnych predpokladov pre prácu v multidisciplinárnom tíme, koordinácie odborných postupov až po koordináciu vzájomnej spolupráce. Špecifiká organizácie môžu priniesť odlišný postup pri napĺňaní jednotlivých krokov, napríklad ich paralelný sled či prelínanie. Niektoré kroky sú zároveň predpokladmi pre prehlbovanie spolupráce a je prínosom, ak sa uplatňujú počas celého procesu vzniku multidisciplinárneho tímu, ako napríklad evalvácia, reflexia. Nasledujúca schéma pomenúva kľúčové míľniky pri tvorbe multidisciplinárneho tímu.

Tabuľka 1: Schéma tvorby multidisciplinárneho tímu



Výhody multidisciplinárneho prístupu

Multidisciplinárny prístup má mnohé výhody pre klientov, jednotlivých odborníkov i pre celý systém. Vo všeobecnosti je jeho hlavnou výhodou úspora zdrojov, napr. energie, času, financií, ale predovšetkým účinná pomoc človeku.

Výhody pre klientov

- Dostupnosť podpory**
 Multidisciplinárny prístup zvyrazňuje nutnosť poznávania človeka v jeho prirodzenom prostredí a súčasne v sieti vzťahov, ktoré sú preňho dôležité. Jeho uplatňovanie vytvára možnosti pre zvyšovanie dostupnosti, pretože ak klient vstúpi do siete odborných služieb, multidisciplinárny tím vytvorí podmienky na to, aby mu bola poskytnutá adekvátne pomoc a podpora relevantnými odborníkmi.
- Podpora “pod jednou strechou”**
 Multidisciplinárny prístup **vytvára** priestor na poskytovanie služieb na jednom mieste. Človek vyhľadávajúci odborné služby nemusí viackrát zdieľať svoje, často nepríjemné, skúsenosti. Vyhne sa tak opätovnému návratu k negatívnemu zážitku. Šetrí svoju energiu aj svoj čas. Súčasne je zabezpečená kontinuita a plynulé nadväzovanie poskytovaných služieb.
- Efektívnejšie posilňovanie vnútorných zdrojov klientov**
 Aktívne zapájanie klientov do procesu tímovej pomoci a podpory posilňuje ich individuálnu zodpovednosť a prirodzene smeruje k napĺňaniu podmienok pre osobný rast. Zážitok podpory cez multidisciplinárny prístup vytvára klientom príležitosť preniesť túto skúsenosť aj do iných životných situácií.
- Komplexné pochopenie**
 Multidisciplinárny prístup uľahčuje spôsob poznávania človeka v jeho životnej situácii. Klient sa vďaka multidisciplinárnemu náhľadu stretáva s komplexným pochopením prežitých životných udalostí, ktoré ovplyvnili jeho životnú cestu. Jeho aktuálne potreby a potenciál sú v centre pozornosti viacerých náhľadov naraz, vrátane klientovho vlastného.

Výhody pre tím

- Upevňovanie tímu**
 Posilnenie odbornosti a spolupráce členov tímu vytvára podmienky pre vzájomný rešpekt v multidisciplinárnom tíme, prevzatie spoluzodpovednosti a vzájomné uznávanie kompetencií. Zážitok úspechu, ku ktorému viedla multidisciplinárna spolupráca, upevňuje tím, posilňuje jeho súdržnosť a odolnosť a umožňuje tímu riešiť ešte komplexnejšie a náročnejšie úlohy.



- **Osobný rast**

Ak pracujeme multidisciplinárne, prehľbuje sa naše poznanie, rozvíjame svoje schopnosti a zručnosti a získavame nové kompetencie. Vyplýva to zo spolupráce ľudí rôzneho zamerania, s rôznymi skúsenosťami. Ak multidisciplinárny tím pracuje správne a dochádza v ňom k otvorenému zdieľaniu vedomostí a postupov, potom by želaným výsledkom malo byť to, že ľudia zakomponujú do vlastného poznania informácie, ktoré pôvodne do ich špecializácie nepatrili. To spôsobí, že ich poznanie bude mať okrem potrebnej hĺbky aj šírku. Presne tu je kľúčový efekt multidisciplinárnej spolupráce pre odborníkov. Sami zažívajú osobný rast, ktorý ich bude motivovať k ďalšej mnohostrannej spolupráci, rozvoju sociálnych a tímových zručností.

- **Prevenia vyhorenia**

Spolupráca v multidisciplinárnom tíme umožňuje intenzívnejšie vnímanie zmysluplnosti svojej práce prostredníctvom vzájomnej podpory, distribúcie zodpovednosti za riešenia, možnosti vzájomných konzultácií a tiež tímového zdieľania úspechov a zvládania konfliktov. Vnímanie zmyslu odbornej činnosti a rozdelenie zodpovednosti za proces a výsledok napomáha predchádzať vyhoreniu.

- **Opora v manažmente**

Stanovenie procesov a štandardov, ktoré ukotvujú multidisciplinárnu spoluprácu ako spôsob práce v danej inštitúcii znamená, že sú pre ňu kontinuálne vytvárané podmienky zo strany manažmentu, vedenia inštitúcie. Rozhodnutie pre multidisciplinárny spôsob práce vedie k tímovej koordinácii procesov, k jeho nastaveniu ako štandardu.

Výhody pre systém

- **Zvýšenie efektívnosti poskytovaných služieb**

Spoločná práca viacerých ľudí naplňajúcich spoločný cieľ vytvára synergický efekt. Efektivita jednotlivých služieb sa znásobuje, pretože je adresnejšia a rýchlejšia. Predovšetkým je založená na zvážení viacerých odborných uhlov pohľadu a na odbornej zhode v tíme.

- **Šetrenie zdrojov, času a energie**

Multidisciplinárny prístup predstavuje optimalizáciu odbornej činnosti. Prerozdelenie a zdieľanie zdrojov personálnych, finančných, časových atď., v konečnom dôsledku znižuje celkové náklady potrebné na realizáciu odbornej činnosti. Poskytovanie služby sa stáva pružnejšie, čo vytvára kvalitnejší priestor pre priamu prácu s klientom.

- **Zhromažďovanie informácií na jednom mieste**

Zhromažďovanie informácií o klientovi na jednom mieste je výhodou pre klienta samotného, ako aj pre prácu multidisciplinárneho tímu. Na úrovni systému umožňuje a uľahčuje zdieľanie informácií medzi inštitúciami v rámci jedného rezortu, medzi rezortmi. Zároveň vytvára priestor pre monitorovanie toho, ako sa na systémových úrovniach darí sieťovať pomoc, a do akej miery je úspešná a nastavuje kvalitu systému.

- **Rozrastanie a zvyšovanie kvality**

Funkčné aplikovanie multidisciplinárneho prístupu spôsobí, že ľudia, ktorí ho používajú, sa s ním stotožnia, budú ho považovať za samozrejmosť a budú sa snažiť v tomto prístupe pracovať čo najlepšie. Príklady dobrej praxe a vzájomné zdieľanie skúseností medzi inštitúciami rozšíri pôsobnosť prístupu a zvyšovanie jeho kvality.



Čo môžeme urobiť pre rozvíjanie multidisciplinárnej spolupráce?

Multidisciplinárny prístup v rôznych podobách zachytávajú mnohé príklady dobrej praxe. Ak v ňom chceme pokračovať a rozvíjať ho, je dôležité zistiť, do akej miery sa v existujúcich tímoch uplatňuje. Pri posudzovaní uplatňovania multidisciplinárneho prístupu vo Vašom tíme sa môžete inšpirovať zodpovedaním nasledujúcich otázok:

Osobné nastavenie odborníka:

- Ako zapájate klientov do plánovania a organizácie činností?
- Posilňujete odborné sieťovanie aj mimo inštitúcie, v ktorej pracujete?

Formálne podmienky pre prácu:

- Ako často / pravidelne sa váš tím stretáva?
- Ako váš tím spolupracuje s vedením?

Koordinácie odborných postupov:

- Kto vo vašom tíme zvoláva spoločné stretnutia? Je u vás možná zmena v personálnom obsadení pozície koordinátora tímu?
- Ako si odovzdávate informácie o spoločnom klientovi? Ako vytvárate spoločný záznam o odbornej činnosti a ako s ním pracujete?

Koordinácia odbornej spolupráce:

- Ak s jedným klientom pracujú viacerí odborníci, kto koordinuje ich prácu? Plánujete odborné aktivity spoločne?
- Ako vo vašom tíme riešite konfliktné situácie?
- Ako si vo vašom tíme zabezpečujete supervíziu?

Uvedené otázky slúžia na mapovanie a porozumenie aktuálneho spôsobu práce tímu a prinášajú námety na jeho možný rozvoj. Takáto reflexia je dôležitá na identifikáciu toho, čo funguje a v ktorých oblastiach spolupráce je potrebná podpora. Následne je možné plánovať rozvoj smerom k hlbšej spolupráci. Otázky reflexie je možné rozšíriť a pýtať sa viac, napríklad: Ako sa v tíme darí robiť nasledovné? Ako sme s tým spokojní? Čo nám v tom bráni a čo nám pomáha prekonávať prekážky? Čo by sme potrebovali, aby sme ešte viac prehĺbili spoluprácu?



V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľad stupňov spolupráce a môže slúžiť ako nástroj pre plánovanie jej rozvoja. Prvá úroveň *Sieťovanie* sa ešte nepovažuje za multidisciplinárny prístup. Ďalšie tri stupne poukazujú na možnosť prehlbovania multidisciplinárnej spolupráce do takej miery, ktorá umožňuje najefektívnejšiu podporu klientovi.

Tabuľka 2: Stupne spolupráce

Stupeň spolupráce	Popis
Sieťovanie	Sieťovanie je najzákladnejší a neformálny spôsob pre spoločnú prácu jednotlivcov. Tieto vzťahy odrážajú nižšiu mieru komunikácie a časové obmedzenie zdieľať spoločný priestor na podporu klienta. Sieťovanie zahŕňa výmenu informácií a myšlienok jednotlivca s inými, napr. v podobe konzultácie o odborných správach, ale neobsahuje ešte prácu na spoločných cieľoch či aktivitách.
Multidisciplinárny prístup	
Koordinácia	Koordinácia zahŕňa zosúladenie jednotlivých činností tak, aby boli služby prístupnejšie a menej duplicitné. Koordinácia si vyžaduje väčšiu mieru komunikácie, dôvery a väčšie časové záväzky od ľudí, najmä čas na stretnutie a skompletizovanie dokumentov. Nejde však o širšie zdieľanie zdrojov – personálnych, vedomostných, finančných, priestorových, materiálnych s inými subjektmi, a nevyžaduje prepájanie jednotlivých činností. V prípadoch spolupráce s inými subjektmi sa uzatvára formálny kontrakt, ktorý definuje rozsah činností v koordinovanom vzťahu.
Vzájomné zdieľanie	V tomto stupni dochádza k oveľa vyššej miere komunikácie, vo vzájomnej zodpovednosti a dôvere jednotlivých členov. Zahŕňa to občasné zdieľanie zdrojov, vedomostí, zamestnancov, či fyzického majetku pri spolupráci aj s inými organizáciami.
Kooperácia	Najvyšší stupeň spolupráce je rozvinutý, ak sú všetky zainteresované subjekty a aktéri presvedčení a uznávajú, že nikto nemôže uspieť bez ostatných. Každý z nich má špecifické odborné vedomosti alebo prístup a zručnosti, ktoré ostatní potrebujú. To je charakterizované dôverou pri spolupráci, ochotou vzájomne sa učiť a nadobúdať hraničné odborné zručnosti, spoločnou zodpovednosťou, riešením konfliktov, dosahovaním konsenzu, zdieľaním právomoci, informácií a koordinácie a riadenia.



Priestor pre multidisciplinárnu spoluprácu naprieč rezortmi

Popísané princípy vytvárania multidisciplinárnych tímov a tiež ich vnútorných procesov platia pre tímy, ktoré sa tvoria v organizáciách, ale aj pri medziorganizačnej a nadrezortnej spolupráci. Medziorganizačné a nadrezortné tímy sú vytvárané zväčša k závažným prípadom, môžu mať charakter jedného stretnutia, ale podľa potreby aj dlhodobjšieho stretávania sa a spolupráce.

Ak vychádzame zo všeobecného pohľadu na človeka (dieťa, klienta) ako bio-psycho-sociálnej bytosti, priestor vzájomnej spolupráce podmieňuje:

1. **aktuálny problém človeka**, ktorý by v duchu multidisciplinárnej spolupráce nemal byť výlučne riešený jedným odborníkom bez presahu do ďalších úzko súvisiacich oblastí života klienta a
2. **plnohodnotné začlenenie človeka do spoločnosti** s maximálnym využitím jeho potenciálu v zmysle inklúzie, prípadne úplnej eliminácie problému (napr. sociálne znevýhodnenie, dieťa v rozvodovom procese).

Potrebu vzájomnej spolupráce vytvárajú samotné požiadavky praxe. Pri komplexnom riešení problémov klienta si multidisciplinárny tím potrebuje vytvárať prepojenia na odborníkov z iných inštitúcií, napr. formou konziliárnych stretnutí a v prípade požiadavky inej inštitúcie poskytuje odborníkov multidisciplinárneho tímu iným inštitúciám, prípadne ich multidisciplinárnym tímom. Tým vznikajú podmienky pre komplexné prepojenie inštitúcií, organizácií a ministerstiev na lokálnej i systémovej úrovni.

Pri riešení spektra problémov dieťaťa a jeho najbližšieho sociálneho okolia je podstatná priepustnosť a spolupráca škôl a poradenských zariadení s inštitúciami a odborníkmi naprieč všetkými rezortmi, ale najmä s:

- **rezortom školstva** (školy navzájom - napr. prestupy žiakov, systém výchovného poradenstva a prevencie, špeciálne výchovné zariadenia),
- **rezortom zdravotníctva** (pediatri, pedopsychiatri a iní špecialisti),
- **rezortom práce, sociálnych vecí a rodiny** (centrá pre deti a rodinu, včasná intervencia),
- **rezortom spravodlivosti** (napr. Centrum pre medzinárodnoprávnu ochranu detí a mládeže),
- **rezortom vnútra** (Rómske komunity)
- **orgánmi miestnej samosprávy** (školský úrad) a
- **organizáciami tretieho sektora** (rôzne mimovládne neziskové organizácie, zaoberajúce sa činnosťami v oblasti sociálnych služieb – napr. pomoc a podpora náhradných rodín, zdravotníctva – združenia pacientov s rovnakou diagnózou, organizácie zaoberajúce sa ochranou ľudských práv, vzdelávaním, osvetou a podobne)

V čase digitalizácie, jednoduchšieho a rýchlejšieho prenosu informácií medzirezortná koordinovaná spolupráca medzi viacerými rezortmi (ako ideálny stav) by mohla predstavovať štandard, ktorý klientom



ponúkne riešenie aktuálneho problému cieľovými intervenciami, vytvorí priaznivú prognózu a v neposlednom rade zabezpečí aj prevenciu pred opätovným návratom a nutnosťou znovu vyhľadať odbornú pomoc.



Záver

Dokument o multidisciplinárnom prístupe tak, ako bol opísaný vyššie, má ambíciu stať sa nositeľom zmeny a impulzom pre prehlbovanie multidisciplinárnej spolupráce. Jeho hlavným zámerom bolo dať do pozornosti možnosti kvalitatívneho posunu.

Multidisciplinárny prístup v našich podmienkach nie je úplnou novinkou, niektoré organizácie a tímy takto pracujú už roky, niektoré sa oň pokúšajú s rôznou mierou úspešnosti.

Na to, aby sme uskutočnili životaschopnú zmenu, potrebujeme energiu a čas. Potrebujeme vidieť cieľ a zmysluplnosť zmeny, aby sme mohli prekonávať prekážky, ktoré sa vyskytnú pri vystúpení z komfortnej zóny. Možno nepôjdeme optimálnou cestou, možno budeme v prvých krokoch postupovať intuitívne, lebo budeme cítiť, že existuje niečo lepšie a efektívnejšie.

Multidisciplinárny prístup je ďalším krokom zvyšovania kvality služieb poskytovaných ľuďom ľuďmi. Ak sa pre ňu rozhodneme, môžeme k nej putovať rôznymi cestami. Existujú odporúčania, ktoré by nás po tejto ceste mohli viesť. Rozhodnutie vykročiť je na nás.



Odporúčaná literatúra

Carpenter, C., Schneider, J., Brandon, T., & Woof, T. (2003) Working in Multidisciplinary Community Mental Health Teams. The impact of Social Workers and Health Professionals of Integrated Mental Health Care. *British Journal of Social Work*, 33(8), 1081 -1103. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Justine_Schneider/publication/31272820_Working_in_Multidisciplinary_Community_Mental_Health_Teams_The_Impact_on_Social_Workers_and_Health_Professionals_of_Integrated_Mental_Health_Care/links/09e4150e418a61a1ff000000.pdf

Chettiparamb, A. (2007). *Interdisciplinarity: a literature review*. Southampton: University of Southampton.

Choi, B.C.K., & Pak, A.W.P. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6), 351-364.

Čerešník, M. (2012). *ECCE HOMO v centre súčasnej psychodiagnostiky*. Nitra: Enigma.

Čerešník, M. (2012). *Základy poradenskej psychológie*. Nitra: UKF.

Downes, P. (2011). *Multidisciplinary Teams for Early School Leaving Prevention: Developing a European Strategy Informed by International Evidence and Research*. Výskumná štúdia NESET Research Paper. Dostupné na: <https://nesetweb.eu/en/resources/library/multi-interdisciplinary-teams-for-early-school-leaving-prevention-developing-a-european-strategy-informed-by-international-evidence-and-research/>

Duckworth, A. (2017). *Houževnatost*. Příbram: Jan Melvil publishing.

Dweck, C. (2017). *Nastavení mysli*. Příbram: Jan Melvil publishing.

Edmondson, A.C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.

Erikson, E.H. (2015). *Životní cyklus rozšířený a dokončený*. Praha: Portál.

Fromm, E. (2014). *Strach ze svobody*. Praha: Portál.

Hambálek, V (2020). Interný zdrojový materiál k multidisciplinárnej spolupráci pre NP VUDPaP.

Jakubíková, M., & Malík, M. (2019). Kazuistika dieťaťa v dlhoročnej multidisciplinárnej starostlivosti Detského centra VV VÚDPaP. *Dieťa v centre odbornej pozornosti*, 1(1), 43-44.

Karlquist, A. (1999). Going Beyond Disciplines: The Meaning of Interdisciplinarity. *Policy Science*, 32(4), 379-383.



Koščo, J., Fabián, D., Hargašová, M., Hlavenka, V., Rapoš. I., Hrabal, V., a kol. (1987). Poradenská psychológia. SPN: Bratislava.

Kružliaková, J., & Obložinská, I. a kol. (2019). Multidisciplinárny prístup v Integrovanej skupine detí predškolského veku (ISKA). Dieťa v centre odbornej pozornosti, 1(1), 27-29.

Maslow, A. (2014). O psychologii bytí. Praha: Portál.

Mental Health Commission. (2006). Multidisciplinary Team Working: From Theory to Practice. Dublin: Mental Health Commission.

Munro, A.J., & Swartzman, S. (2013). What is a virtual multidisciplinary team (vMDT)? British Journal of Cancer, 108, 2433-2441.

Rogers, C.R. (1999). O osobnej moci. Bratislava: Persona.

Rogers, C.R. (2014). Způsob bytí. Praha: Portál.

Starostková, D. (2015). Metodika multidisciplinárny spolupráce. Brno: Centrum Anabell.

Sutton, G., Liao, J., Jimmieson, N. L., Lloyd, S., & Restubog, D. (2011). Measuring Multidisciplinary Team Effectiveness in a Ward-Based Healthcare Setting: Development of the Team Functioning Assessment Tool. Journal for Health Care Quality, 33(3), 10-24. Dostupné na: <https://experts.illinois.edu/en/publications/measuring-multidisciplinary-team-effectiveness-in-a-ward-based-he>

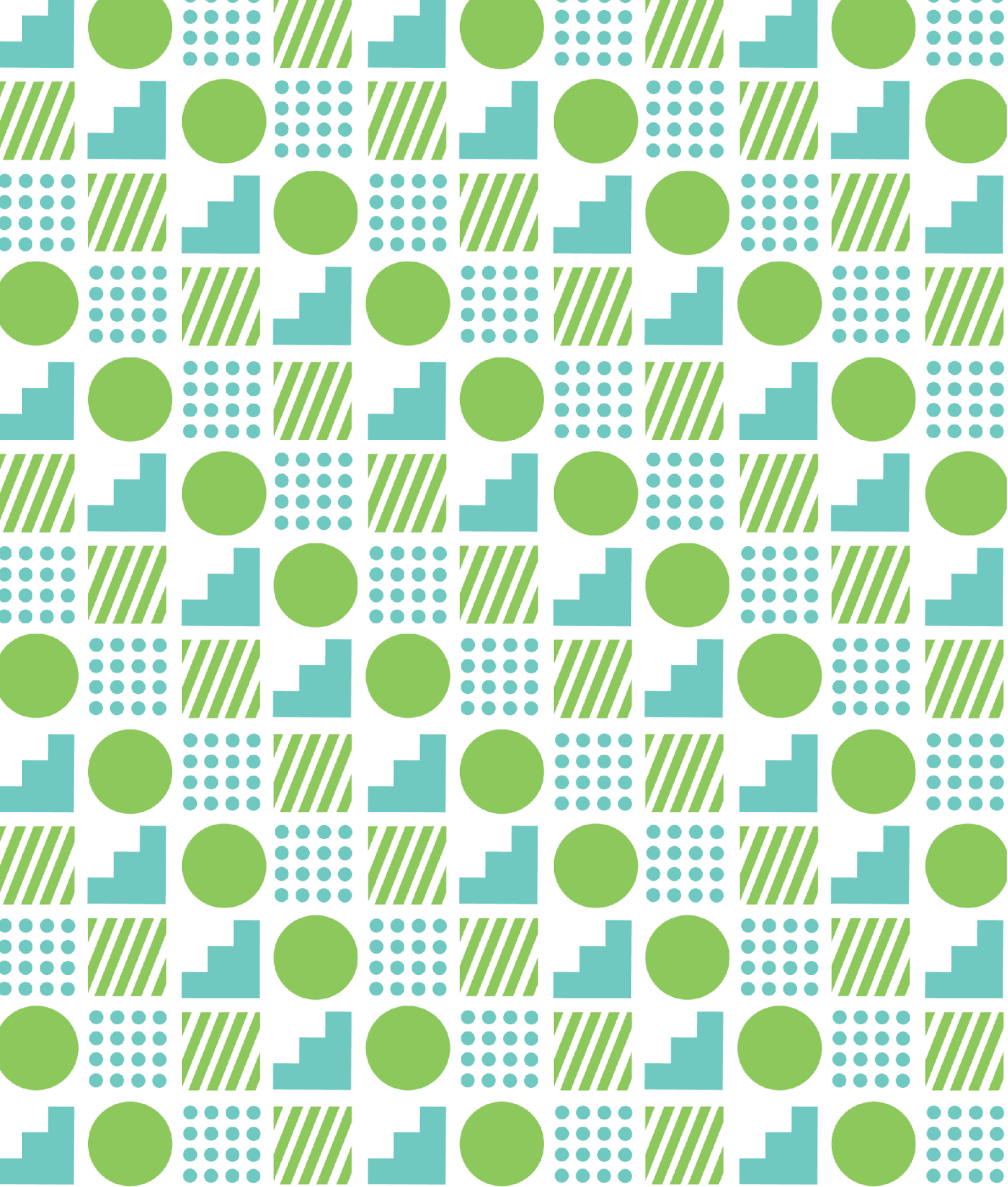
Špotáková, M. (2019). Multidisciplinárny, interdisciplinárny a transdisciplinárny prístup. Dieťa v centre odbornej pozornosti, 1(1), 10.

Špotáková, M., & Dočkal, V. (2019). Všetko pod jednou strechou. Dieťa v centre odbornej pozornosti, 1(1), 7-9.

VÚDPaP. (2019). Príklady zariadení v SR, v ktorých sa uplatňuje multidisciplinárny prístup (MDP). Dieťa v centre odbornej pozornosti, 1(1), 62-67.

Wernli, D., & Darbellay, F. (2016). Interdisciplinarity and the 21st century research-intensive university. Leuven: LERU office.





VÝSKUMNÝ ÚSTAV
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE
A PATOPSYCHOLÓGIE



ŠTANDARDY
NÁRODNÝ PROJEKT

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie
k inklúzii a úspešnosti na trhu práce