

## מחלקת "דולפין" – בנתיבי הצלחה

### מאת איילת שחר - מנהלת תחומי: תעסוקה ידע והדרכה במעון אילנית

יולי 2021

מאמר זה הינו עדות כתובה לתהליך של צמיחה, שינוי והצלחה. מתוארת בו עשייה קדחתנית הנמשכת מעל 9 שנים בהובלתן של אורלי קלומיטי מנהלת מעון אילנית ומזל צור מנהלת מחלקת דולפין. במוקד המאמר מצויה מחלקת דולפין ממעון אילנית. זוהי מחלקה המונה 22 דיירים בני 30-50 הנחשבים דיירי קצה ומאופיינים במש"ה בינונית – קשה בשילוב בעיות התנהגות מורכבות, אוטיזם והפרעות נפש.

מטרתו העיקרית של המאמר הייתה לחלוק עם אנשי המקצוע, מנהלים ומפקחים, את הידע הרב שנצבר במעון על אודות דרכי התמודדות וקידום דיירי קצה. ההנחה היא, שידע אופרטיבי ורעיוני זה עשוי לסייע למסגרות דיור נוספות במסע התמודדותן עם דיירים מורכבים. התיאורים המופיעים במאמר נאספו על ידי הכותבת במהלך שיחות וראיונות שערכה עם דליה שמואל - מפקחת המעון, אורלי קלומיטי – מנהלת המעון ומזל צור – מנהלת מחלקת דולפין.

במאמר חמישה פרקים הזורים אור על תהליך השינוי שעברה מחלקת דולפין במרוצת השנים, בזיקה לתפישה הערכית והמקצועית העומדת בבסיס העשייה במעון. בתהליך השינוי נכרכו יחדיו גורמים ארגוניים, פרסונליים וסביבתיים אשר יתוארו על פי חלוקת הפרקים הבאה:

הפרק הראשון יוחד לתשתית תאורטית קצרה על אודות התמורות שחלו ביחס לטיפול באנשים עם מש"ה, ולסקירה היסטורית של מחלקת דולפין; הפרק השני הוקדש לתהליכים ארגוניים במעון אשר היוו את ראשית תהליך השינוי; הפרק השלישי מתאר את ליבת תהליך השינוי במחלקת דולפין בהובלתה של מזל; הפרק הרביעי יציג סיפור הצלחה של דייר ממחלקת דולפין; והפרק החמישי יסכם את מרכיבי השינוי וגורמי הצלחה ויציע מודל עבודה יישומי.

### 1. תמורות ביחס לאנשים עם מוגבלות שכלית

בשני העשורים האחרונים חלה בעולם מהפכה תפישתית בנושא זכויות האדם של אנשים עם מוגבלות. הגישה המסורתית למוגבלות, המכונה המודל הרפואי התמקדה בלקות הפיזית כתכונה העיקרית המגדירה את האדם, וממנה נגזרה זהותו הכוללת. על פי גישה זו ההתייחסות לאדם התמקדה בתפקוד פונקציונלי ונעדרה ממנה התייחסות להיבטים אישיותיים, רגשיים, או חברתיים. יתרה מכך, נקודת ההתייחסות הייתה החברה הנורמטיבית והאדם עם המוגבלות נמדד על פיה. העיסוק במוגבלות היה שמור בעיקר לאנשי מקצוע מן הדיסציפלינות הרפואיות-טיפוליות, אשר קבעו את אופי הטיפול על פי תחום התמחותם (Simpson & Thomas, 2015). בעקבות פעילות נמרצת של ארגוני זכויות אדם, התפתחה ההכרה שיש לאפשר שוויון זכויות מלא לאנשים עם מוגבלות, ולא רק שלא להדיר אותם מהחברה, אלא לסייע להם להתגורר במסגרות מגורים מכבדות המקיימות ככל הניתן צביון של בית, גם אם מוגבלותם מחייבת תמיכות רבות (Kanter, 2012). שיאה של המהפכה התפישתית היה באימוצה של האמנה הבין לאומית בדבר שוויון זכויות של אנשים עם מוגבלות בעצרת הכללית של האו"ם בסוף שנת 2006. בשנת 2012 אשררה גם מדינת ישראל את האמנה. מהלך זה מאופיין בספרות כמעבר מהגישה

הרפואית או גישת הטרגדיה האישיה אל הגישה החברתית הביקורתית (Degener, 2017). נקודת המוצא העומדת בבסיס הגישה החברתית מדברת על יחסי גומלין הדוקים המתקיימים בין אנשים עם מוגבלות לבין החברה בה הם חיים. קרי, לסביבה תפקיד מכריע במימוש יכולותיהם של אנשים עם מוגבלות חרף מכשולים אפשריים הנובעים ממוגבלותם. הנחת יסוד זאת עומדת במוקד התפישה הטיפולית הנהוגה היום במעון אילנית.

## **1.1. מחלקת דולפין – סקירה היסטורית**

מחלקת דולפין קיימת מזה עשרות שנים, מאז הקמתו של מעון אילנית, אולם בשל קוצר היריעה בחרתי להתחיל בתיאור המחלקה כפי שהצטיירה בעיניהן של אורלי מנהלת המעון ומזל מנהלת המחלקה בראשית כניסתן לתפקיד.

בתיאוריהן בלטו שני ממדים מרכזיים: ממד חיצוני אשר התמקד בנראות החיצונית של המחלקה ושל הדיירים, וממד טיפולי אשר התמקד בפרקטיקות טיפוליות שהיו שגורות באותה תקופה.

**הממד החיצוני:** הן תיארו מבנה מוזנח, חף מחפצי נוי או חפצים אישיים כמו: שידות אישיות, תמונות וכדומה. הסיבה העיקרית לכך הייתה הנטייה של הדיירים לתלוש ולהרוס כל ציוד שנקרה בדרכם, לרבות קריעת מזרנים, שבירת ארונות, דלתות וחלונות. במחלקה שרר ריח חריף של שתן ורמת הניקיון והתחזוקה בה הייתה ירודה. רוב הדיירים לבשו סרבליים מוסדיים שלא תמיד תאמו למידת גופם. הסיבה לכך הייתה נעוצה ברצון למנוע מהם להתפשט בפומבי, או להוריד את הטיטול ולפזר את צרכיהם על הריצפה. בהלימה לתפישה שהוביל משרד הרווחה, היו במחלקה מספר כיסאות הגבלה שנראו גדולים ומגושמים ואליהם היו מרותקים דיירים, לא פעם לשעות ממושכות. הסיבה לריתוק ממושך הייתה התנהגות אלימה של הדיירים ורצון לשמור עליהם ועל סביבתם.

**בממד הטיפולי** הן תיארו מחלקה ללא סדר יום מאורגן, ללא פעילות תעסוקתית או פנאי מובנית וכמעט ללא יציאות מחוץ למחלקה. הדיירים העבירו את מרבית שעות היום בישיבה חסרת מעש במחלקה, חלקם בכיסאות ההגבלה וחלקם בחדרים או במרחב המשותף. כתוצאה מכך מידת החיכוך בין הדיירים הייתה גבוהה ובתורה הובילה לריבוי אירועים חריגים ולאלימות. מעט מאוד אנשי מקצוע נכנסו למחלקה ונראה כי הייתה קיימת רתיעה של אנשי צוות ותעסוקה להיכנס לדולפין. דיירי דולפין נחשבו דיירי קצה המאופיינים בהתנהגות אלימה ומאתגרת. לאורך השנים דבקה בהם סטיגמה שלילית שהשפיעה גם על אנשי מקצוע מתוך המעון עצמו והובילה לאפלייתם לרעה. המשמעות היא, שדיירי דולפין היו מודרים ומתויגים בתוך מעון שהיווה בעצמו מקור לסטיגמה ואפליה בעיני החברה. דהיינו, היו מודרים בתוך ביתם שלהם.

## **2. ראשית תהליך השינוי – מנהלת המעון מתווה דרך מקצועית - ערכית, ומטמיעה**

### **שינויים ארגוניים**

שינוי הוא כל הבדל מתוכנן או בלתי מתוכנן במצב עניינים קיים באורגניזם, בנסיבות או בתהליך (Lippitt, 1973).

ראשיתו של תהליך השינוי במעון אילנית היה תולדה של ניתוח ארגוני מעמיק, שנעשה ע"י אורלי מנהלת המעון. המבנה הארגוני הקלאסי שהיה נהוג במעון שנים רבות, כלל אם בית אחת שניהלה את שלושת מחלקות המעון המונות יחד כ-80 דיירים. מיפוי הצרכים וזיהוי הכשלים הדגיש את העומס הרב שהיה

מוטל על כתפיה של אם הבית, שלא אפשר לה להעניק מענה הולם לצרכי השטח הרבים, תוך התחשבות במאפיינים השונים של הדיירים בכל אחת מהמחלקות. לפיכך, זמן קצר לאחר כניסתה לתפקיד, שינתה אורלי את המבנה הארגוני הבסיסי, פיצלה את תפקיד אם הבית, אפיינה והגדירה אותו מחדש, ומינתה שלושה מנהלי מחלקות. כך לראשונה זכתה מחלקת דולפין לתשומת לב ניהולית וטיפול דיפרנציאלי הבא בהלימה לצרכיהם הייחודיים של דייריה.

בזיקה לערכיה המקצועיים, אורלי התוותה דרך הדוגלת במתן כבוד לדיירים וחתימה בלתי מתפשרת לשיפור איכות חייהם. ברוח זו היא פעלה לפיתוח אתוס המדגיש אמונה ביכולותיהם ועידוד הצוותים לקידום ופיתוחם. על בסיס מעורבות ומתן דוגמה אישית היא הדגישה ערכים מקצועיים כגון: טיפוח חירות אישית, פיתוח יכולת בחירה, לימוד מיומנויות סינגור עצמי, מתן כבוד לדייר, ובעיקר הארת החוזקות של הדייר כמקור מסייע להתמודדות עם החולשות.

הדרך המקצועית החדשה נתנה אותותיה בשטח והובילה לשינויים מבניים, פרסונליים, תפישתיים וטיפוליים. כך לדוגמה בוטלו לראשונה כל כסאות ההגבלה בדולפין (כמו גם בשאר המחלקות), נרכשו בגדים שונים לכל דייר על פי מידותיו וכשהתאפשר גם בשיתוף ובחירה אישית שלו, הועשרו פעילויות התעסוקה והפנאי, הודקו הקשרים עם המשפחות, נערכו שינויים במצבת כוח האדם ועוד. בד בבד עם השינויים הארגוניים הן ברמת המאקרו והן ברמת המיקרו, הושם דגש על טיפוח הצוות מתוך אמונה כי, טיפוח והשקעה בהון האנושי יבטיח במידה רבה את מימוש תפישת תפקידה המרכזית שהייתה: קידום הדיירים ושיפור איכות חייהם. מגוון דרכים שימשו להשגת מטרה זו, ביניהן: מתן בונוסים כספיים למטפלים על פי קריטריונים של טיפול מיטבי, זאת לצד שבחים מילוליים, מתן אפשרות לביטוי עצמי מקצועי ודוגמה אישית. לסיכום, התוויית הדרך והטמעת השינוי נתפשו אצל אורלי כמרכיב מנהיגותי חיוני לניהול ולהגשמת שאיפותיה המקצועיות והערכיות, וכללו שינויים ארגוניים, פרסונליים ותפישתיים.

### 3. מנהלת חדשה לדולפין – מבט דרך עדשת ההצלחה

בשנת 2013 נכנסה מזל למחלקת דולפין במטרה לנהל ולקדם אותה. על בסיס הדרך המקצועית שהתוותה אורלי בשנתיים שקדמו להגעתה של מזל, היא החלה לטפח ולבנות את דולפין על פי דרכה. מוקדי השינוי בהם היא בחרה היו: שיפור הנראות החיצונית של הדיירים והענקת יחס חם ואימהי, טיפוח סביבתי ושיפור חזות המחלקה, פיתוח תשתית לתעסוקה ופנאי, שינוי התפישה המקצועית של צוות המטפלים וחיזוק הקשר עם המשפחות. להלן אפרט מוקדי שינוי אלה:

**שיפור הנראות החיצונית של הדיירים והענקת יחס חם ואימהי** – טיפוח הדיירים ודאגה לנראות חיצונית הולמת מהווה עבור מזל ביטוי ליחס של דאגה, אכפתיות ואף תחושה של שליחות. לא פעם היא דימתה עצמה להורה של הדיירים ואותם לילדיה.

כשנשאלה מה היה הדבר הראשון שהיה חשוב לה לשנות, השיבה כך:

---

*קודם כל החזות החיצונית שלהם (הדיירים). להקפיד על היגיינה, תספורות, ביגוד הולם אישי לכל אחד. היה לי מאוד חשוב שהבגדים יהלמו את מידות הדייר ולא יהיו קטנים או גדולים ממנו. דיירים שהיו עם אוברולים, סרבליים קשירות... שחררנו אותם ופשוט לקחנו אותם יותר לשירותים. התחלנו לבשם אותם, פתאום אנשים אחרים לא נרתעו להתקרב אליהם בגלל ריח רע, בגדים מוכתמים או שיער סתור.*

---

ליחס הכולל מעורבות רגשית ותחושת קרבה, נודעת השפעה חיובית על התנהגותם של אנשים עם משי"ה. הענקת יחס חם ואימהי עשוי לבסס אצלם קשר של אמון ותחושת שייכות אשר בתורם יובילו להפחתה בהתנהגויות מאתגרות, הגברת שיתוף פעולה ושביעות רצון כללית מהחיים (Murray, et al., 2019). על רקע הדברים הללו, מזל מייחסת חשיבות רבה להענקת יחס חם, אוהב ואימהי לדיירים. היא הצליחה לבסס אצלם אמון באמצעות הסרת החומות ו"פתיחת הלב". לא זו בלבד, אלא שהיא אף הדגישה את השתדלותה להוות עבור הצוות מודל לחיקוי בהקשר זה, ולהטמיע אצלם נורמות טיפוליות חדשות הכוללות ביטויים רגשיים. זאת מתוך אמונה כי יחס חם מהווה בסיס לתחושת השייכות של הדיירים, ובתורו יסייע בשינוי דפוסי התנהגות שליליים. הציטוטים הבאים חושפים ממד רגשי בולט ביחס שלה לדיירים:

---

*הכי חשוב לאהוב אותם, לחבק. מתוך חום ואהבה צמחו הרבה דברים טובים... חשוב לבוא כל יום עם אהבה גדולה וענקית. לא יכולתי שתהיה בינינו חומה... דרך החיבוק והנשיקה הם פותחים את הלב. בזכות זה הדיירים בעצמם סיגלו אוצר מילים של הבעת רגשות. כשהצוות ראה שאני מחבקת ואוהבת את הדיירים גם הם התחילו לגשת לדיירים ולחבק אותם ולהקשיב להם ובעצם לראות אותם. הגישה שלי לדיירים היא שככל שנהיה קרובים אליהם, נתצפת עליהם, ככה נראה שינויים קטנים בזמן אמת. צריך אהבה, עקביות והמשכיות.*

---

**טיפול סביבתי ושיפור חזות המחלקה** – אחד השירותים המרכזיים בהם תופשת מזל את תפקידה כמחוללת שינוי הוא תחום הפיתוח הסביבתי ושיפור חזות המחלקה. היא מאמינה כי על המחלקה להשרות אווירה ביתית וחמה חרף העובדה שמדובר במחלקה סגורה ובדיירים עם התנהגות מאתגרת, הכוללת הרס ציוד חדשות לבקרים. יתרה מכך, פיתוח הסביבה מהווה חלק מהטיפול השוטף בדייר. כלומר, שירותי הטיפול בדייר אינם מסתכמים רק בשירותים רפואיים, סוציאליים וכדומה, אלא מתגלמים גם בסביבה טיפולית מותאמת ופונקציונאלית בעלת צביון ביתי, חם ועוטף. לשם כך שופצה המחלקה והוכנסו אליה חפצי נוי, ריהוט, ציוד פנאי ואלקטרוניקה. על מנת ללמד את הדיירים לשמור על הציוד החדש, היא נקטה במספר פעולות: ראשית, הוספת הציוד התבצעה בהדרגה על מנת להרגיל את הדיירים לשינוי ולמנוע עומס גירויים. נוסף על כך התקיימו שיחות עם הצוות שהדגישו את תפקידם המכריע בשמירה על הציוד. ולבסוף וכנראה החשוב ביותר – הדיירים החלו לצאת מהמחלקה לפעילות קבועה, דבר שהפחית משמעותית את הצורך ואת הזמן לעסוק בהרס ציוד.

להלן מספר ציטוטים של מזל הממחישים תהליך שינוי זה:

---

*מבחינת המבנה היה מבנה שפחות הייתה לו נראות של בית. היה מוסדי, לא מטופח. זה היה ככה כי הדיירים היו הורסים. מה שעשיתי זה כל פעם להכניס משהו קטן, דברים זולים, וילונות ישנים שגם ככה אם יהרסו זה לא יהיה משמעותי. מבחינת הצוות כשהם ראו שאני מביאה חפצי נוי למחלקה פתאום גם התחילו להביא שטיחים וחפצי נוי. לגבי הדיירים, הבנתי שככל שהם סגורים ולא נכנסים אליהם אנשי מקצוע, יש הרס של המבנה. ככל שיצאו החוצה ויהיו פעילים ופחות בתוך המבנה יהיה פחות הרס. ובאמת כשהם חזרו למחלקה הם היו רגועים אחרי פעילות ופחות היה להם צורך להרוס. היום אני קונה דברים חדשים והם נשמרים לאורך זמן.*

---

**פיתוח תשתית לתעסוקה ופנאי:** כאמור, בעבר דיירי דולפין מיעטו לצאת לפעילויות מחוץ למחלקה וכמעט לא נהנו מחוגים, טיולים ופעילות פנאי. הם סבלו מסטיגמה בתוך המעון עצמו ותויגו כדיירים אלימים ומסוכנים שאינם מתאימים להשתתף בפעילויות המעון. מתוך שאיפה למגר יחס סטיגמטי זה, ואמונה כי תעסוקה משמעותית תוביל לא רק לקידום אישי, פיתוח יכולות ומיומנויות, אלא אף תפחית בעיות התנהגות וגילויי אלימות - מזל השקיעה מחשבה ומשאבים רבים בפיתוח תחום זה. היא בנתה מערכת פעילות מובנית שכללה פעילות בתוך המחלקה ומחוצה לה. בתמיכתה של אורלי מנהלת המעון הקימה חצר פעילות גדולה, פינת חי, גינת נוי, מרחבי פעילות בתוך המחלקה ועוד. כל אלו בשיתוף הדיירים ותוך גיוס הצוות, שלא נשאר אדיש לסחף ולהט התלהבותה. להיטותה ואמונה המלא של מזל ביכולות הדיירים דבקו גם בצוותים מחוץ למחלקה אשר החלו לראות את דיירי דולפין באור חיובי. הייתה זו נקודת מפנה לשינוי תדמיתי והפחתת הסתייגויות. באותה עת החלו דיירי דולפין לצאת באופן קבוע למרכז הבוקר ולהשתלב בתכניות התעסוקה השוטפות של המעון. בד בבד עם תהליך יציאתם מחוץ למחלקה, הועשרה גם הפעילות בתוך המחלקה עם כניסתם מידי יום של אנשי מקצוע ומדריכי חוגים. מזל הכבירה בדוגמאות שאין כמותן כדי לשקף את עושר הפעילויות ועומק השינוי שחוללה במחלקה ובתדמית הדיירים בעיני הצוותים:

---

*לא היה קל להוציא דיירים אלימים. עובדים אחרים התפלאו וכעסו למה אני מוציאה אותם. גם זה היה בהדרגה. אחד הדברים שעזרו ביציאה מהמחלקה היה בניית החצר. נבנתה חצר גדולה עם מתקנים. פתאום היה להם מקום שלהם, שהם לקחו חלק בבניה ובעיצוב שלה. וזו הפכה לחצר הדגל של דולפין. דרך זה אנשים התחילו להיחשף לדולפין ולאכזריות שלהם. היום אני מרגישה שכולם נרתמים... גם מנהלת התעסוקה קיבלה את הדיירים, עזרה, הקשיבה וסייעה בהתאמה של תכניות ייחודיות עבורם. היא אפשרה לי תשתית וצוות. בעקבות אהבה של מספר דיירים לבעלי חיים הוקמה גם פינת חי. חדר הבידוד שהיה במחלקה הוסב לחדר סנוזלן. זיהיתי מספר דיירים בעלי רמה קוגניטיבית גבוהה בהשוואה לאחרים ופתחתי קבוצת קידום הלומדת קריאה, כתיבה וחשבון. רכשנו מספר תלת אופן לדיירים שאוהבים לרכב. חלק מבעיות ההתנהגות של הדיירים היו דפיקה על דלתות, לכן בנינו מערכת תופים בחצר שתענה על צורך זה. החשיבה שלי היום זה להוציא אותם לעבוד בחוץ, במשתלות, בפניות חי. אני התחלתי בדולפין בקושי עם חוג אחד והיום אני עם ארבעה והיד עוד נטויה.*

---

**שינוי התפישה המקצועית של צוות המטפלים:** מזל מאמינה כי אצל כל דייר ניתן למצוא נקודת אור ופוטנציאל הממתין למימוש. ברוח זו היא מובילה את צוות המטפלים. התפישה המסורתית שרווחה אצל המטפלים התמקדה בעיקר בטיפול פיסי בדיירים ונעדרו ממנה שאיפות לקידום בתחומים גבוהים כמו התחום הקוגניטיבי, תקשורת, חברתי ורגשי. שינוי התפישה הטיפולית של הצוות לא היה מלאכה קלה עבור מזל, ולעיתים אף כלל חיכוכים, תסכול, אכזבה ואף הליכי פיטורין. ברם, היא לא התפשרה על תפישת עולמה המקצועית והערכית לפיה יש למגר כל פגיעה, החפצה או ביטוי של חוסר כבוד כלפי הדיירים. בעזרתה ובתמיכתה של אורלי זיהתה מזל את הזיקה הקיימת בין סגנון הניהול האישי לבין איכות הטיפול המוענקת לדיירים ע"י המטפלים, וגיבשה את תפישת התפקיד הניהולית שלה. היא הדגישה מרכיבים של דאגה לרווחת הצוות לצד דרישה בלתי מתפשרת לטיפול מיטבי הבא בהלימה לדרך שהתוותה. לדידה, השפעתה על הצוות, טיפוחו וגיוסו למשימות משותפות הם תולדה של היותה מודל לחיקוי ודוגמא אישית עבורם:

---

למדתי מאורלי איך לעבוד עם צוות. מצד אחד לפרגן ולהעריך, ומצד שני לשמור על הפרדת תפקידים... ככל שהצוות הרגיש את הנתינה שלי הם חיקו אותי. כשמטפל ראה אותי הוא עשה גם אותו דבר. חשוב מי מנהל את המקום. אורלי ברמה האישית נתנה לי הרבה כוח ועזרה לי לפתור בעיות בתוך הצוות ולהבין מה לא עשיתי בסדר מבחינה ניהולית.

---

**חיזוק הקשר עם המשפחות:** מזל מכירה בחשיבות טיפוח הקשר עם המשפחות עבור הדיירים. משום כך היא נוקטת במגוון פעולות שמטרתן להשביח את טיב הקשר של הדיירים עם בני משפחתם, ולבסס יחסי שותפות ואמון בינן לבין המעון. יתרה מכך, היא נושאת תחושת אחריות כלפי המשפחות המפקידות את ילדיהן תחת ניהולה. דבריה חושפים נדבכים חשובים בזיקה הקיימת בין טיב הקשר עם המשפחה לבין הפחתה בהתנהגות מאתגרת אצל הדיירים. במענה לשאלה, כיצד היא מתארת את תהליך ביסוס הקשר עם המשפחות, השיבה כך:

---

פתחתי קבוצת וואצאפ ואני שולחת להם תמונות מחוגים, מימי הולדת, קבלות שבת ועוד. זה משפיע לטובה על הקשר של ההורים עם הדייר. הם מרגישים חלק. הם רואים את החיוך של הילדים וזה משמח אותם. אני שולחת גם תמונות של המחלקה, הארונות החדשים, המיטות המסודרות. הם רואים את הבן שלהם יושב בחדר ומחייך. דרך התמונות אני מעבירה להם את הקשר הבין אישי בין הדייר למטפל. בניתי תכניות חיזוק לדיירים שמבוססות על הגברת שיחות הטלפון עם המשפחה. זה מאוד מרגיע את הדיירים ומכניס בהם מוטיבציה לעשות פעילות.

---

**לסיכום,** את מזל הנחו ארבע הנחות יסוד ששזרו זו בזו והיוו עבודה מצפן מקצועי:

- א. נקודת מבט המתמקדת בטיפוח החזות החיצונית של הדייר ושל סביבת המגורים. אלו בתורם תרמו לשינוי התדמית כלפי דיירי דולפין, לשיפור היחס ואיכות השירותים שניתנו להם ע"י גורמים אחרים במעון, ולשיפור איכות חייהם.
  - ב. הענקת יחס אישי, חם ואימהי אשר היווה בסיס לפיתוח תחושת אמון ושייכות בקרב הדיירים ובתורו הפחית התנהגות מאתגרת והגביר שיתוף פעולה.
  - ג. שילוב הדיירים במגוון רחב של פעילויות תעסוקה ופנאי ולאורך כל שעות היום. התוצאה הייתה העשרת הדיירים, קידום בתחום הקוגניטיבי, תפקודי, תקשורתי וחברתי, ובייחוד הפחתת הצורך בהתנהגות מאתגרת.
  - ד. ביסוס מעמדה כמנהלת מעורבת השמה בראש סדר העדיפויות את כבוד הדייר, רווחתו הנפשית, הרגשית והגופנית. היא אינה מסתפקת בהתוויית הדרך אלא מהווה דוגמא אישית למימושה הלכה למעשה.
- בפרק הבא יוצג סיפור הצלחה אישי של דייר דולפין החושף את הקשר בין ראיית הדייר והענקת יחס חם כבסיס לשינוי והצלחה.

#### 4. סיפורו האישי של ירון

ירון (שם בדוי) בשנות השלושים לחייו גר שנים רבות במחלקת דולפין. ירון הוגדר כאחד הדיירים הקשים והמאתגרים ביותר במחלקה. את מרבית היום בילה כשהוא שרוע מתחת לשולחנות, או מיטות. גם בזמן האוכל ישב ואכל מתחת לשולחן, כאשר מידי פעם קפץ וחטף מזון מחבריו. הקשר עימו התבסס על מילוי צרכים פונקציונליים ושמירה מפני גניבת מזון. בעיצומו של תהליך השינוי שעברה המחלקה, מזל שמה לב שקיים פער בין התקדמותם של כלל דיירי דולפין, לבין ירון. בעוד שמרבית הדיירים נהנו מפעילויות תעסוקה, התקדמו והתפתחו מבחינה התנהגותית, חברתית, תקשורתית ורגשית, מצבו של ירון נותר כשהיה. יתרה מזאת, מזל זיהתה שאף איש צוות אינו מנסה לגשת אליו, לראות את האדם שמעבר או להשקיע בקידומו. מתוך אמונה חסרת פשרות ביכולת הקידום של כל דייר, החלה מזל לעקוב אחר התנהגותו של ירון ולייצר הזדמנויות קטנות, לעיתים שברירי הזדמנויות של שינוי. היא זיהתה שירון יוצר קשר עין עם מטפל מסוים ואף עוקב אחריו לכל מקום אליו אותו מטפל הולך. מזל ביקשה מהמטפל לנסות ליצור קשר עם ירון. וכך בהדרגה התחיל המטפל להושיט לו יד, לחבק, ללטף, לנסות לדבר אליו. ירון גמע בצמא את היחס החם שזכה לו והתחיל ליזום בעצמו קרבה וקשר עם אותו מטפל - לחפש את קרבתו, לשבת על ברכיו, להתכרבל ולהירדם על רגליו, ובהמשך לשתף פעולה עם בקשותיו. זאת הייתה הפעם הראשונה שצוות דולפין ראה את ירון מביע רגש, או התנהגות אנושית מכוונת כלפי אדם אחר. בשלב הבא מזל ביקשה מהמטפל לנסות להעלות את ירון השרוע מתחת לשולחן לשיבה ליד השולחן. בזכות האמון שנוצר ועל בסיס הקשר החם, הסכים ירון לשבת ליד שולחן. היום הוא יושב עם כל חבריו סביב שולחן, מדביק מדבקות, מרכיב הרכבות, צובע ועוד. הוא החל להשתתף בחוגים ובעצם הפך להיות נראה ואהוב ובעיקר שייך. סיפורו של ירון חושף את עיקרי השקפתה של מזל המאמינה ביכולתו של כל דייר להתקדם ולהתפתח על בסיס של יחס אישי, חום, אהבה ואמונה ביכולותיו.

#### 5. סיכום ומסקנות

בניסיון להתחקות אחר הגורמים להצלחתה של מחלקת דולפין בהתמודדות עם דיירים עם התנהגות מאתגרת, ניתן לזהות קו ניהולי וטיפולי ברור העובר כחוט השני החל ממנהלת המעון, דרך מנהלת המחלקה ועד למטפלים ושאר שותפי התפקיד. סוד ההצלחה טמון אפוא בנקודת מבט המשלבת התוויה של דרך ערכית שלא פעם ניתצה מוסכמות והרגלים, לצד פרקטיקות טיפוליות וניהוליות המציבות במרכז את כבוד הדייר, וחתירה תמידית לשיפור איכות הטיפול והשירותים המוענקים לו. תכונות כמו מסירות ללא תנאי, השקעה, יצירתיות וחיפוש מתמיד אחר נקודות אור, יכולות וחוזקות – הובילו את מזל וצוות דולפין לפרוץ מחסומים רעיוניים ופרגמטיים ולהפוך את מחלקת ודיירי דולפין ממקור של בושה והסתרה, למקור גאווה ומודל לחיקוי. ניתן לסכם ולומר כי השינוי במחלקת דולפין נשען על שילוב בין מהלכים מנהיגותיים ופרקטיקות ניהוליות, הבאו לידי ביטוי בהתוויית דרך ותפישה ערכית, עריכת שינויים פרסונליים בכוח אדם, טיפוח צוות, שינוי הרגלי טיפול מסורתיים, מתן דוגמא אישית והנחלת נורמות טיפול המושתתות על יחס חם ואישי כלפי הדיירים. בתרשים שלהלן מובא ייצוג סכמטי המציג את מודל ההצלחה של מחלקת דולפין במעון אילנית.

## מודל ההצלחה של מחלקת דולפין במעון אילנית



### מקורות

Degener, T. (2017). A new human rights model of disability. In The United Nations convention on the rights of persons with disabilities (pp. 41-59). Springer, Cham.

Kanter, A. S. (2012). There's no place like home: the right to live in the community for people with disabilities, under international law and the domestic laws of the United States and Israel. *Isr. L. Rev.*, 45, 181.

Lippitt, G. L. (1973). *Visualizing change*. Va., NTL Learning Resources Corp..

Murray, G., McKenzie, K., Murray, A., Whelan, K., Cossar, J., Murray, K., & Scotland, J. (2019). The impact of contextual information on the emotion recognition of children with an intellectual disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 32(1), 152-158.

Simpson, J., & Thomas, C. (2015). Clinical psychology and disability studies: bridging the disciplinary divide on mental health and disability. *Disability and Rehabilitation*, 37(14), 1299-1304.