

מנוסעי השבר לנְשְׂאֵי השבר: משבר צוות ב"קורת גג" - מרכז חירום והתערבות במשבר

ירון גנאור

משבר בצוות הוא מנת חלקה של כל מסגרת טיפולית העובדת עם מטופלים במצבי סיכון. פעמים המשבר הוא ביחסי הצוות המורכבים ופעמים מדובר במשבר כלכלי-ארגוני של המסגרת כולה. במאמר זה אציע לראות במשבר צוות באשר הוא הזדמנות ללמידה ולהתבוננות. משבר כזה מזמן לאנשי הצוות חיבור ומרחב למידה למטופלים דרך מרחבי הנפש שלהם עצמם. יכולתו של הצוות לזהות במשבר מרחב למידה על עצמם ועל המטופלים, מאפשרת לראות במשבר עצמו את יכולת התיקון והשינוי.¹

"תנו לנו כלים"

נורית,² נערה ותיקה ב"אתנחתא", חתכה את עצמה ביד ערב קודם. את הדם היא ניגבה על הסדינים והקירות בחדר, תוך צעקות אימה. כל ניסיון של מיכל המדריכה לדבר אֶתה עלו בתוהו. מיכל ניסתה להתקרב אך נורית דחפה אותה וקיללה אותה. מיכל נסוגה לאחור תוך שהיא נושמת בכבדות, למחרת, לישיבת הצוות מיכל לא הגיע והפלאפון שלה היה מנותק. שני מדריכים נוספים הודיעו כי הם לא באים בתירוצים שונים ומשונים. אבישי, המדריך הוותיק בקבוצה, צעק כי המקום לא בטוח לצוות ואי-אפשר לקבל נערות מסוכנות כמו נורית. אפרת, מדריכה אחרת, שאלה מה אנחנו מתכוונים לעשות עם נורית. בתוך הצוות היה מתח גדול והמון צעקות. אשמה וכעס שררו בחדר. יעל, בת השירות, ישבה בצד ובכתה בשקט. הבנו כולנו כי הימים הבאים לא יהיו קלים לאף אחד.

1. "אתנחתא" - קורת גג זמנית לנוער בסיכון ובמשבר בירושלים, נותנת מענה מידי וכוללני לנערים/ות בגיל 13-19 במצבי סיכון ללא הבדל דת, גזע ומין (ר' גם גנאור, 2016). את המקום מפעילה עמותת "אותות - דלת לחיים חדשים", בתקצוב ובפיקוח של רשות חסות הנוער באגף לשירותי תקון ונוער מנותק שבמשרד הרווחה והשירותים החברתיים. מאמר זה נכתב עם סיום עבודתי כמנהל "אתנחתא" כשבע שנים, ומציג תובנות שצברתי במהלכה. תודה לרועי מצר, מנהל תחום טיפול בעמותה, על עזרתו בכתיבת המאמר.

2. כל השמות בתיאורי המקרה הם בדויים.

בכל מוסד טיפולי העוסק בנוער וילדים בסיכון ובקצה הרצף, מתקיימות ישיבות צוות רבות. במהלך ישיבות אלו מתרחשים ויכוחים רבים ומורכבים. אחד מהגורמים המרכזיים לוויכוחים סוערים הוא הקושי בעבודה מול המטופלים. קושי זה נובע בצורך של הצוות ובבקשת עזרה מהצוות הבכיר כיצד להתמודד עם מטופלים קשים שאינם סרים למרותו.

באופן טיפוסי המטופלים שסביבם מתחוללים משברי הצוות הם המטופלים המורכבים ביותר. התנהגותם יכולה להתאפיין באלימות, מיניות מופרזת, שימוש בחומרים ממכרים, התנהגות אנטי-סוציאלית, אובדנות, פגיעות עצמיות והתעלמות מאנשי הצוות ומחוקי המקום. התנהגות זו יוצרת בקרב אנשי הצוות, ובעיקר אצל אלה הקרובים למטופלים, קשיים רבים ותחושות מורכבות של בלבול, חוסר ביטחון, חרדה ולפעמים אף רצון לנקמה. כל אלו מובילים לשאלות קיומיות באשר ליכולתו של הצוות להתמודד עם המטופלים, לסייע להם ולהוציאם ממצבי סכנה קיצוניים. פעמים אנשי צוות אלה מטיחים את תסכולם בפני הצוות הבכיר וזועקים: **"תנו לנו כלים לעבוד עם המטופלים הקשים הללו!"**. זעקה זו היא אותנטית ומהדהדת את הקושי הרב שמביאים המטופלים מחייהם.

תיאור אישי ומעניין של חוויה זו ושל הקושי בעבודה מסוג זה מביא חנוך ירושלמי בפתיחה לספרו "משבר וצמיחה", שבה הוא מספר על תפקידו כמנהל שירות פסיכולוגי וכאיש צוות התערבות במשבר:

האינטנסיביות הרבה הכרוכה בעבודה עם מטופלים במצבי משבר דורשת מן המטפלים לדון בבעיות ולחלוק עם חבריהם לצוות את חוויותיהם. במהלך פגישות הצוות פרצו לא אחת בין אנשי הצוות ויכוחים סוערים, ולעתים ננקטו אף עמדות קיצוניות. מצב זה מעיד לא רק על מידת מעורבותם של המטפלים, אלא גם על עוצמת הרגשות והתגובות שלהם. מכל מקום, בעת היותי חלק מצוות זה שררה תחושה, שאם החוויות הטיפוליות לא יעובדו בתוך קבוצות העבודה המקצועיות, ייווצר משבר בקרב המטפלים, במקביל למשברים אותם חווים מטופליהם (ירושלמי, 2007, עמ' 10).

במאמר שלפנינו אציג את הגישה כי אותו מקום של משבר, בלבול, מצוקה והתפרקות של הצוות נוכח מקרים קשים אלה, יכול לייצר הזדמנות לצמיחת ממד חדש: אי של חיים, תיקון ושינוי.

משבר - הזמנה לגדילה

יש שצוות המקום נבנה מתוך אותו תוהו נפשי הקיים במפגש השבר ודווקא באמצעותו מצליח למצוא בדרך-לא-דרך נקודות אחיזה, עניין ומהות חדשים המאפשרים לו להבין ולסלול דרך חדשה מתוך המשבר הנוכחי. קרקע הגדילה של המטופל היא תחושת ההישרדות הנפשית של הצוות בעבודה. נקודה זו מבהיר וניקוט בסיכום מאמרו "טיפול מוסדי כטיפול נפשי":

אני מקווה שאפשר להיווכח מהדברים שאמרתי שמנקודת מבטי, הטיפול המוסדי עשוי להיות מעשה מלא כוונה של ריפוי נפשי הנעשה על ידי אנשי מקצוע במסגרת מקצועית. הוא עשוי להיות צורה של לאהוב אך לעתים קרובות עליו להיראות כצורה של לשנוא, ומילת המפתח אינה טיפול או ריפוי, אלא הישרדות. אם אתם שורדים הרי שלילד או לילדה יש הזדמנות לגדול ולהפוך לבני האדם שהיו גדלים להיות, לולא הייתה ההתמוטטות המצערת של הסביבה המביאה לאסון (ויניקוט, 2014, עמ' 310).

על פניה נראית קביעתו של ויניקוט עמומה - מה בין טיפול ובין הצמחה, הטבה וגדילה להישרדות? עיון מעמיק יותר באמירתו יכול לשמש בסיס להבנת הקיום האנושי כולו. רגע הלידה של כל בן אנוש בעולם הוא רגע ההישרדות של אמו היולדת אותו. לשון אחרת, רגע היציאה של אדם לעולם הזה מהול בקרקע ההישרדות של אמו, הנמצאת ברגע זה בין החיים למוות. ניתן לנסח ראייה זו כך: הרגע שבו אם התינוק נעה בחייה בין החיים למוות בתוך הישרדות - הלידה - הוא רגע הבריאה ויציאת התינוק לעולם. נמצאנו למדים כי **רגע ההישרדות הוא רגע הגדילה. הא בהא תליא.**

תובנה זו משנה את תפיסת המשבר ומיקומו בחיי הנפש של המטופל ושל הצוות המטפל, ויש לה משמעות עמוקה ב"אתנחתא", המקבל נערים/ות במצבי חירום בכל רגע נתון.

ויהי ערב ויהי בוקר: לשרוד את הלילה

ב"אתנחתא" כל לילה מהווה שלב שבו ניצב המוסד בפני רגע הישרדותי רפטטיבי. מדי ערב מתכנסים במקום נערים ונערות בגילאים שונים ומרקעים שונים, שהמושותף להם הוא רגע משברי וצורך להלין את גופם ואת נפשם. במהלך הערב והלילה צפים אצלם קשיים רבים - פיזיים ונפשיים - הגדלים והולכים ככל ששעת השינה קרבה. קשיים אלה מושלכים על הצוות ומהווים בעבורו אתגר הישרדותי.

המשברים הגדולים שחוו אנשי הצוות במהלך שנות עבודתו, שהביאו לזעזועים בתוכו ואף לעזיבת כמה מהם, החלו כולם בשעות הערב והלילה על רקע התנהגות קשה של אחד המטופלים. הקושי הרב של הצוות להתמודד עם מצבים אלה בא לידי ביטוי בכעס על נערים מסוימים ועל התנהגותם, ברצון "להיפטר" מהם, בהתעלמות מהם, בירידה בציונים בלימודי הצוות, במחלות שונות, באיחורים לישיבות צוות ולמשמרות, ואף בנטישת משמרות.

יכולתם של הנערים להישאר במקום ולא לעזוב, לא לשבור ולא להרוס ובכך למעשה לגדול, תלויה אך ורק ביכולתם של המדריכים להכיל את הקשיים הצפים בשעות קריטיות אלה ולהתגבר עליהם עם הנערים/ות. החרדות, התוקפנות והכאוטיות המשתלטות עליהם לקראת הלילה, מצליחות להתכנס לתוך השינה אך ורק בעזרת הישרדותם של חברי הצוות ויכולתם להכיל את המצבים הרגשיים המורכבים. כאשר נער צועק, משתולל, מקלל, אינו נשמע לאנשי הצוות ואינו מוכן

להיכנס לחדר ולהתכנס לשינה, הוא מבטא חרדה גדולה מהלילה הקרב מצד אחד ומהיום הקשה שנגמר, מצד אחר. איש צוות הרואה בהתנהגותו קושי נפשי ולא התרסה, יוכל להכילו, להרגיעו וכך לאפשר לו להירדם. מבחינה זו שנת הלילה של הנערים/ות מהווה גדילה להם ולחברי הצוות עצמם. סופו של התהליך הוא עליית האור ותחילתו של יום חדש, המהווה שמחה גדולה בקרב הצוות והמטופלים על כך שמאמציהם המשותפים הניבו פרי.

מדי בוקר פוגשים חברי הצוות המוביל את מדריכי הלילה אחרי לילה מורכב וקשה עם מעט שינה והמון עבודה, ובדרך כלל מביעים את הערכתם כלפיהם באמירה "כל הכבוד! יופי של עבודה". אמירה זו מפתיעה את מדריכי הלילה, שכן לתחושתם לא עשו כלל עבודה טובה ו"רק שרדו את הלילה". **אני מציע לראות דווקא במשפט זה ביטוי להצלחתם של המדריכים** - הישרדות נפשית ופיזית שבה הצליחו הנערים להישאר במקום ובסופו של דבר להירדם. האמירה "כל הכבוד! יופי של עבודה" מהווה למעשה ברכה על הפרידה מהלילה המסוכן, ומהדהדת גם במסורת היהודית ב"ברכת הגומל" שנשים אומרות לאחר לידתן, על ששרדו את הרגעים שבהם חוו קושי וכאב עצומים והיו בין החיים ובין המוות.

הזמנה לתיקון

"אתנחתא", כמו כל מוסד טיפול חירומי אחר, מזמין את המטופל להביא אליו את המשבר שלו, לא משנה כמה הוא קשה ומורכב וגם אם אינו ניתן לפתרון. הזמנה זו טומנת בחובה התחייבות והתגייסות של הצוות לקבל את המשבר של המטופל על אף הקושי שבו ומורכבות הטיפול בו. קבלה זו היא נפשית, ומתאפשרת אך ורק אם הקושי שחוה המטופל - בין שהוא אישי ובין שמשפחתי - מתכתב עם התחושות הנפשיות של הצוות. מכאן נובע כי עצם קיומו של המקום כמתמחה בטיפול במצבי משבר, מזמין בקביעות את המטופלים להגיע, להתמודד ולהתנהל עם משבריהם. פתיחת דלתות המרכז כמוה כאמירה: "אנו מזמינים אותך לבוא עם המשבר שלך אלינו לכאן, כדי שנרגיש, נחוה, נלמד וננהל אותו יחד". הזמנה זו חייבת להיות אותנטית, והדבר יקרה אך ורק אם צוות המקום יחוש בעצמו כי המשבר של המטופל מחולל אצלו תחושות מורכבות ומגוונות רגשות. כדי להבין עמדה זו יש להבין את מקומו של צוות המרכז במשבר של המטופלים.

צוות המקום - כלי הטיפול

במהלך שנות עבודתי כמנהל "אתנחתא" התבהר לי, כי כמה שהעבודה רבה ומגוונת, בסופו של דבר מהותה מתבטאת בצוות המקום, וליתר דיוק, כלי הטיפול המרכזי הוא צוות המקום, לא רק כמשאב אנושי אלא גם כמרחב נפשי. עומקם של דברים הוא כי עמדתו הפנימית, תחושותיו ומרחבי נפשו של הצוות הם כלי העבודה המרכזי עם המטופלים במקום. כיוון שדרכו ובו הם גדלים ומתפתחים, משתנים ומתהווים חיי המטופלים במקום. ארחיב את דבריי. בכל מקום עבודה יש **חומר גלם**

העובר שינוי במהלך העבודה בדרך של התפתחות וגדילה באמצעות **כלי עבודה**. במקומות פיזיים, כגון מפעלים ומסעדות, חומרי הגלם הם כלי העבודה עצמם. בבתי ספר ובאוניברסיטאות הידע מהווה חומר הגלם והמחקר מהווה כלי העבודה שבו עוסקים הן התלמידים והן סגל ההוראה. **בטיפול המוסדי בכלל וב"אתנחתא" בפרט, מערכת היחסים בין המטופלים לצוות היא חומר הגלם**. בעיון מעמיק יותר נראה כי בתוך מערכת יחסים זו נמצא מרחב נפשי המאפשר את התהליך, והוא מרחב נפשם של חברי הצוות. המטופל, המגיע למקום כאשר ה"היות" שלו חלש, פגוע, מחוסר ופעמים מתקשה להתקיים, משליך את "היותו" על הצוות במטרה שזה יבנה אותו בהתייחסותו אליו. כלומר, חברי הצוות מהווים בעבור המטופלים דמויות השלכתיות. תיאור נפלא של ההזדקקות האנושית למקום נפשי זה כתהליך ריפוי מביא מייקל אייגן בספרו "קשרים חבולים":

אנו מחפשים. אנו מחפשים מישהו להשליך את עצמנו לתוכו. אנו מחפשים מישהו שייתן לנו להיכנס, יחלום אותנו, יכלול אותנו כחלק מעומקו. מישהו שיחשוב עלינו וירגיש דברים כלפינו, כך שהחשיבה הלא-מודעת הערה שלו או שלה יתרכו לתחושת העצמי שלנו (אייגן, 2014, עמ' 114).

לדידנו, אנשי הצוות של "אתנחתא", הנערים/ות אינם תרים לא רק אחר קורת גג פיזית, אלא גם אחר קורת גג נפשית החודרת אל נפשנו. יכולתנו לאפשר כניסה זו של מצבי הנפש של המטופלים - חומר הגלם - מסייעת למימוש הווייתם הנפשית והפיזית ולהדהוד קיומם. יתרה מכך, אנו מחויבים לפנות מקום במרחבי נפשנו למצב המשברי שבו הם מגיעים - כדי לאפשר להם לחיות. אייגן ממשיך וכותב:

אחד הדברים שהתינוק משליך אל תוך האובייקט הוא דחפי חיפוש האובייקט. עצם החשק להיות עם אדם נכנס אל תוך האחר, תר אחר מישהו אחר להיכנס אליו ולהיות חלק ממנו. נכנסים אל תוך האחר על מנת ליצור תגובה, למצוא מקום באדם האחר, להיות חלק מחייו של מישהו. יש צורך במחשבות וברגשות של האחר עבור ההזנה הנפשית של העצמי (שם, עמ' 111-112).

נמצאנו למדים כי **תפקידו של איש הצוות הוא להכניס אל תוכו, אל תוך נפשו, את מאווי המטופל ואת שבר נפשו, שכן בתוך מרחב זה יתרחש השינוי**. פעמים רבות אנו מבקשים לעזור לנערים/ות המגיעים למקום באמצעות עצה, מחשבה ופתרון, אך הדבר העיקרי שהם מבקשים אינו אלא מקום בנפשם של חברי הצוות, לא רק כדי להרגיש קיימים אלא גם ובעיקר כדי לחולל שינוי קיומי³. יתרה מכך, תפקיד הצוות הוא אינו מסתכם בפינוי מקום נפשי לנערים/ות. מטרתו לאפשר עיבוד, עיכול והתמרה של תחושותיהם, חוויותיהם וחרדותיהם. נקודה חשובה זו מעלה אייגן בתיאור תפקידו של המטפל-איש הצוות אל מול צורך של המטופל-הנער:

3. על כך ר' בהרחבה גנאור, 2016.

הדחף ליצור מגע עם האחר צריך למצוא את פנימיות האחר ולגרות מחשבה, רגש, דמיון. על האדם להרגיש שמהותו זוכה לאלבורציה (הרחבה) בתודעת האחר. זה כמו שהציפור האם מתחילה את תהליך העיכול עבור הגוזל, אלא שכאן אנו מדברים על שידור ועיכול רגשות המעורבים בתחושת ההווה של האדם (שם, עמ' 112).

תפקידם של חברי הצוות להיות מוכנים תמידית כמשככי הכאבים של הנערים/ות עם יכולת לספוח לתוכם פנימה את כאבם, זעמם וחרדתם על חייהם המורכבים. בכך מהווים חברי הצוות ומרחבי נפשם כלי טיפולי מרכזי שבו ודרכו מתהווים חיי הנפש של המטופלים ועוברים הרחבה והתמרה. במובן זה חרדתם של הנערים/ות מהלילה הקרב, מזיכרון הפגיעה, מהיות לבד, מלעצום עיניים, מושלכת על איש הצוות בלילה ומופנמת אצלו, ויכולתו להכילה, לעכלה ולהשתתף בה מאפשרת את מנוחתם בלילה. כאשר חברי הצוות מטמיעים בתוכם חרדה אינסופית זו, הכרוכה בכאב הפגיעה, חוסר האונים והזעם הרב המתלווים אליה, הם מקלים מעט את כובד משקלן אצל הנערים/ות הפגועים. תפקיד משמעותי זה של הצוות מספק הקלה ושינוי בחייהם, אך מהווה בעבורו קושי רב שבסופו של דבר מגיע לידי משבר.

צוות עובד - צוות במשבר

התובנה המרכזית שלנו בדיון עד כה היא שכלי הטיפול המרכזי של "אתנחתא" הוא מרחב הנפש של חברי הצוות, שם נעשה עיבוד של חוויות המטופלים ושל חייהם המורכבים. יש לשער כי כאשר חברי הצוות מוכנים ומזמנים לקבל אל תוכם את הקושי והחולי של הנערים/ות, הם מזמינים זאת גם לעצמם ומאפשרים לכך לחדור אל נפשם, מחשבותיהם וחלומותיהם, ובכך הופכים גם הם לחולים. אך כאשר הצוות אינו מוכן לשאת בתפקיד הנפשי המורכב ודוחה את החולי ואת הקושי של המטופלים, הוא גורם להם להילחם בכך ובכך יותר התשה ותסכול בקרב שני הצדדים. תסכול זה בא לידי ביטוי בדרכים שונות בתוך הצוות, ביחסים עם אנשי צוות אחרים ומול המטופלים. יוצא, אם כן, כי תהא עמדתו של הצוות אשר תהא, הוא מזמין את המשבר לתוכו פנימה באופן קבוע וכחלק אינטגרלי מהמקום ומהווייתו.

תובנה זו יכולה להיחווה בצוות כעמדה מתישה וסיזיפית, שבה הקשיים והמשברים אינם מסתיימים אף פעם ומדכאים את רצונו לעבוד ולהיחשף לקשייהם של הנערים/ות. עם זאת, אפשר לראות במשבר הצוות החוזר ונשנה חלק בלתי נפרד ממהותו הפנימית של המקום. **הצוות יכול לראות במשבר החוזר לא כישלון אינסופי ומעמסה, אלא כלי עבודה קבוע להפעלת הנערים/ות ולהפעלת עצמו; יסוד כרוני שהמטרה היא לא להעלימו, כי ממילא אין זה אפשרי, אלא להזמינו בקביעות למרות האי-ידיעה כיצד יתבטא וכיצד ישפיע על הצוות.** לפי ראייה זו, מציאות משברית מהווה בעבור הצוות קרקע פורייה ללמידה ללא ידיעה מוקדמת עם יסודות קבועים של הפתעה. כל זמן שהצוות עובד, מקנן בו המשבר הבא. ייתכן כי דווקא השקט והשלווה מהווים תמרור אזהרה, כי באין משבר - אין עבודת צוות.

המשבר מהווה, אם כן, בסיס לעבודה במוסד טיפולי חירומי בכלל וב"אתנחתא" בפרט. במהלך עבודתי כמנהל המקום עברנו הצוות ואני משברים קשים רבים שהפגיעו בעוצמתם ובאופן הופעתם. פעמים פרצו אצל הצוות כולו ופעמים התבטאו אצל איש צוות מסוים. פעמים רבות הבין הצוות כולו את מהות המשבר ואת משמעותו רק לאחר שהסתיים. למעשה, רוב הזמן היה הצוות שרוי במשבר ובניסיון להבינו, אך דווקא תהליך זה יצר אצלו יכולת דינמית והתגייסות מתמדת ללמידה, לשינוי, לריפוי ולאחיזי השברים.

משבר הצוות הוא מערבולת רגשות חזקה המתרחשת בנפשו של כל חבר בו. הוא בא לידי ביטוי בקושי הרב לתפקד כקבוצה. הוא נחוה ככאוס, כשידוד מערכות, כאי-יכולת לתפקד לפי כללי המקום, ונחוה אצל חלק מחברי הצוות כהתפרקות של הצוות ושל המקום כולו. עם זאת, דווקא התחושה שהחוקים הקיימים אין ביכולתם לשמש כלי להתמודדות עם הקושי הקרב, יכולה להוות פתח לבירור ולשינוי במכלול עבודת הצוות. ההפתעה של משבר הצוות מאלצת אותו לא רק לזעוק את הקושי, אלא לזעוק מתוכו את החלקים הנולדים ממנו באותו רגע, המהדהדים את זעקת היולדת ואת הבכי של האושר והכאב ברגעי הלידה הקרבים ובאים.

השבר המתרחש פוער בתוכו חלל שבו מתרחש השינוי. ההוויה החדשה המגיעה דרך אותו חלל היא בבחינת יש מאין. נירה כפיר מיטיבה לתאר זאת בספרה "כמו מעגלים במים":

בעצם אין המשבר גורם לשינוי, ואנו ניסחנו את דברינו כך, משום שאנשים נוטים לראות את שתי ההתרחשויות כקשורות ביניהן קשר סיבתי. אנו טוענים שאין הקשר ביניהן סיבתי אלא מהותי. המשבר בעצמו הוא השינוי - שינוי חזק, פתאומי וקיצוני (כפיר, 1993, עמ' 134).

לסיכום, במהלך השנים חווינו ב"אתנחתא" משברים רבים ומגוונים שיצרו בתוכנו טלטלות וקשיים רבים. קשיי הנערים/ות, מחלותיהם הנפשיות וצורכיהם הרבים הציפו אותנו ולא עזבו אותנו. עם זאת, הצלחנו יותר ויותר לראות במשברים אלו מרחבים שבהם צמחנו כולנו הן כיחידים הן כצוות.

מקורות

- אייגן, מ' (2014). *קשרים חבולים*. ירושלים: כרמל.
- גנאור, י' (2016). השייכות קודמת לקיום: עבודה עם נוער במשבר ובסיכון ב"אתנחתא". *עט השדה*, 17, 108-117.
- ויניקוט, ד"ו (2014). *חסך ועבריינות*. תל אביב: תולעת ספרים.
- ירושלמי, ח' (2007). *משבר וצמיחה*. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- כפיר, נ' (1993). *כמו מעגלים במים*. תל אביב: עם עובד.