

כשירות תרבותית ברשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה

מערך הדרכה

נשמח לתגובות, רעיונות והצעות למסמך זה. ניתן לפנות למרכז הבין-תרבותי לירושלים
בדוא"ל jicc@jicc.org.il או למכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין בדוא"ל

hadmar@ruppin.ac.il

תוכן העניינים

3	מבוא ודברי רקע	א.
4	הנחות יסוד	ב.
4	אבני דרך בתהליך	ג.
4	כניסה לרשות	1.ג.
5	תהליך אגפי	2.ג.
5	ההכשרה הבסיסית	ד.
7	תרשים זרימה לפיתוח כשירות תרבותית ברשות מקומית	
8	נושאי ההכשרה הבסיסית	ה.
9	מבוא לכשירות תרבותית	1.ה.
11	העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי	2.ה.
14	תקשורת בין-תרבותית - צירים תרבותיים	3.ה.
17	תפיסות רווחה תלויות-תרבות	4.ה.
18	נורמות התנהגות תלויות-תרבות	5.ה.
19	מתורגמנות ותיווך לשוני	6.ה.
21	מתחים חברתיים/פוליטיים	7.ה.
23	ניתוח דילמות מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות	8.ה.
25	שינוי ארגוני ממוקד	9.ה.
	נספחים	ו.
27	ריאיון על אירוע בין-תרבותי במסגרת העבודה	נספח א'
28	מבוא לכשירות תרבותית	נספח ב'
29	סימולציות להעמקת הדיאלוג הבין-תרבותי	נספח ג'
31	דיאלוגים לנושא התמודדות עם פערים בין-תרבותיים	נספח ד'
33	תכונות ליבה : התרבות הישראלית	נספח ה'
34	כללים לתקשורת יעילה באמצעות מתורגמן	נספח ו'
35	מודעה בבית הספר לסיעוד "ברזילי" באשקלון	נספח ז'
36	דילמות תרבותיות, מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות	נספח ח'
40	שינוי ארגוני ממוקד – המיזם הקטן	נספח ט'
41	תיאורי מקרה	נספח י'

א. מבוא ודברי רקע

כשירות תרבותית (cultural competency) הינה היכולת להתאים את השירות המקצועי לתרבויותיהם ולזהויותיהם של מקבלי השירות, ומהווה מרכיב מרכזי במתן שירות איכותי ויעיל. בהעדר כשירות תרבותית נוצר פער בין נותני השירות למקבליהם, פער הגורם לעתים קרובות לחוסר יעילות, לתסכול הדדי, לחוסר אמון ולבזבוז משאבים.

בכל הנוגע לקליטת עולים, חל במהלך השנים שינוי בקשר המתקיים בין נותני שירותים למקבליהם וניתן לזהות מעבר מגישת "כור ההיתוך" שהופנתה בעיקר כלפי הנקלטים, דרך למידה והכשרה של נותני שירותים לטיפול בקבוצות ספציפיות (יוצאי אתיופיה, קווקז וכד'), גישה שנקטה בשנות התשעים, ועד לגישה רחבה וכוללת של כשירות תרבותית אצל נותני השירות, גישה המקובלת כיום בעולם המערבי, ומשמעה מתן כלים לעבודה עם שונות (diversity) וידע המתאים לשירות הניתן לאוכלוסיות השונות.

כאמור, הגישה המקובלת בעולם המערבי היא להרחיב ידע, מיומנויות וכלים גנריים לעבודה עם אוכלוסיות מרקע שונה. השינוי בגישה נובע ממניעים מעשיים ורעיוניים: בשל התגברות תנועת ההגירה וריבוי הקבוצות ותת-הקבוצות האתניות במדינות השונות, המטרה לפתח ולהקנות ידע תרבותי על כל אחת מהקבוצות המקבלות טיפול הינה יומרנית ואינה ברת יישום; הקניית ידע על אודות תרבות מסוימת עלולה לתייג מקבלי שירות באופן קטגוריאלי, ולקבע סטריאוטיפים ודעות קדומות לגבי אותה תרבות; השינוי שעובר כל מהגר בתהליך האקולטורציה לארץ חדשה הינו דינמי ובעל מאפיינים רב-שכבתיים המשתנים על פני הרצף, כך שהכללה ויישום של ידע תרבותי ספציפי עלולה לחטוא למטרה.

חשוב לציין כי לארגון עצמו (רשות מקומית או אגף/מחלקה ברשות) יש עניין חברתי וכלכלי מהותי המחייב אותו ביישום של תהליכי כשירות תרבותית, שעיקרו:

- אמון: יצירת אמון בין נותן השירות (הממסד) לבין מקבל השירות (האזרח) הינה אבן יסוד לעצם קיומו של השירות.
- חיסכון תקציבי: הכשרת עובדים בעלי כשירות תרבותית מסבה לארגון חיסכון ניכר בתקציבים, הן לטווח קצר והן לטווח ארוך.
- ניהול סיכונים: הכשרות בכשירות תרבותית מקנות למטפלים כלים להתמודדות טובה יותר בסביבה רב-תרבותית, וככאלה, הן עשויות למנוע טעויות.
- איכות השירות והטיפול ושביעות הרצון: הנגשה לשונית ותרבותית של השירות תורמת לאיכותו וכן לשביעות רצונם של נותני השירות ומקבליהם.

שני ארגונים חברו לכתובת מסמך זה: (1) "המרכז הבין-תרבותי יישומי", המשותף למכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין ולגיונט ישראל - אגף צעירים ועולים, אשר מפתח החל משנת 2012 מודל לעבודה כשירות-תרבות ברשויות המקומיות, בשלב ראשון בדגש על שירותי הרווחה. במסגרת זו מקיים המרכז הבין-תרבותי יישומי הכשרות בכשירות תרבותית לצוותי רווחה ברשויות מקומיות, וכן מעניק ייעוץ מקצועי וליווי מתמשך לפיתוח והטמעת הנושא בקרב צוותי הרווחה; (2) "המרכז הבין-תרבותי לירושלים" (שהוקם ב-1999) החל לעסוק בשנת 2007 בתחום של כשירות תרבותית, עם דגש על מערכת הבריאות, אך גם בהקשר של מערכות ציבוריות

ועסקיות אחרות, ובתחומים מקצועיים מגוונים. בין היתר, המרכז עובד עם ארגוני הבריאות במטרה להתאים את שירותיהם לצרכים של הקבוצות השונות החיות בישראל. במסגרת זו, בין השאר, פרסם המרכז מסמכים בנושא, קידם את המושג "ממונה הכשירות התרבותית הארגוני" (כולל מערכת הכשרה ותמיכה מתמשכת לממונים על כשירות תרבותית בארגוני בריאות) ופיתח ערכת הדרכה לכשירות תרבותית הכוללת סרטוני הדרכה מקוריים וחומרי הדרכה מגוונים.

המסמך שלפניכם מתבסס על פיתוח ולמידה מפיילוט להכשרת צוותי רווחה בכשירות תרבותית שהתבצע בנתניה, רמלה ולוד, בשיתוף מרכזי הגישור והאגפים לשירותים חברתיים בערים אלה, על תובנות מתהליכי כשירות תרבותית בשירותי בריאות שמקיים המרכז הבין-תרבותי לירושלים מזה מספר שנים, וכן על חומרי רקע ושלושה פרסומים מרכזיים בתחום.¹

במערך מופיע פירוט של המהלכים לפיתוח וקידום כשירות תרבותית ברשויות המקומיות, וכן מופיעים נושאי ההכשרה המהווים את ליבת המערך. לכתובת המערך שותפים: ניבי דיין מהמרכז הבין-תרבותי יישומי במכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין; אורנה שני וחנוך אוחנה - מנחי התוכנית; ד"ר מיכל שוסטר וד"ר חגי אגמון-שניר מהמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

ב. הנחות יסוד

1. כשירות תרבותית הינה חלק בלתי נפרד מתפקידו המקצועי של כל עובד הנותן שירות.
2. תהליך ההכשרה בכשירות תרבותית של אנשי מקצוע וארגונים הוא תהליך מתמשך (ולמעשה תהליך תמידי), ויש להיערך אליו בהתאם מבחינה ארגונית-מערכתית.
3. הירתמות והתגייסות של הנהגת הארגון הינה קריטית להצלחתו של התהליך.
4. תהליך הכשירות התרבותית צריך להיות טבוע בתרבות הארגונית.

ג. אבני דרך בתהליך

ג.1. כניסה לרשות

תנאים הכרחיים להצלחת התהליך

- הכרה של הדרג הבכיר ברשות בצורך בכשירות תרבותית בקרב נותני שירות.
- מחויבות והתגייסות של הנהגת הארגון לתהליך, לרבות גיוס משאבים ליישומו.

שלבים ברמת הרשות

- פגישה מקדימה עם דרג בכיר ברמת מקבלי החלטות וקובעי מדיניות ברשות להצגת הנושא.
- בדיקה ראשונית של צרכים ומוטיבציה.
- מיפוי מחלקות/אגפים רלוונטיים.
- תיעודף על-פי צרכים, יכולת הנעת תהליכים, חסמים וכד'.
- סיכום והחלטה על האגף בו יתחיל התהליך.

¹ 1. המרכז הבין-תרבותי לירושלים (2013). **הטמעת כשירות תרבותית בארגוני בריאות: מדריך מרוכז**.
2. המרכז הבין-תרבותי לירושלים (2014). **הכשרות בנושא כשירות תרבותית בארגוני בריאות**.
3. אגמון-שניר, ח' ושמר, א' (בדפוס). **כשירות תרבותית בעבודה קהילתית**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השירות לעבודה קהילתית.

מסמכים אלו ניתנים להורדה באתר המרכז הבין-תרבותי לירושלים <http://jicc.org.il/heb>

ג.2. תהליך אגפי

התגייסות לתהליך הכשירות התרבותית והנהגתו על-ידי הנהלת האגף היא קריטית ליישומו. יש חשיבות מרבית לפגישות מקדימות לצורך הצגת הנושא, תיאום ציפיות, התגייסות הצוות הבכיר, שיווק הנושא וההכשרה למשתתפים פוטנציאלים, מיפוי צרכים יסודי בקרב העובדים בהקשר לכשירות התרבותית והתאמה מרבית של תכני ההשתלמות לצרכים.

להלן השלבים המוצעים לצורך הנעת התהליך: (1) מפגש ראשוני עם מנהל האגף ובהמשך עם הצוות הבכיר שלו, הצגה וחשיפת הנושא ובירור ראשוני של צרכים, מענים ומוטיבציה; (2) זיהוי "משוגעים לדבר" באגף ורתימתם לתהליך; (3) בירור חסמים ארגוניים, מנהליים ופוליטיים-פנימיים; (4) החלטה משותפת לגבי כניסה לתהליך; (5) מינוי איש קשר בכיר לביצוע התהליך, כינוס ועדת היגוי רב-מקצועית, שתפקידה יהיו מיפוי צרכים, חלוקת משימות, קבלת אישורים מהנהלה לביצוע המשימות וקביעת המשאבים הנדרשים לצורך ביצוע התהליך; (6) ליווי ומחויבות של האגף (גיוס משתתפים והבטחת השתתפותם, מעורבות מתמשכת של הנהלת האגף, תיאום ופעולות ארגוניות); (7) הנעה הדרגתית של התהליך - תתבצע באמצעות קבוצת אנשי מקצוע נבחרים מכלל צוות האגף, כולל ראשי צוותים, אשר עשויים לקדם את הנושא, כך שהשינוי בנושא כשירות תרבותית יהיה בעל נראות ויניב תוצאות; ו- (8) מיפוי צרכים ותיאום ציפיות ברמת הקבוצה.

ד. ההכשרה הבסיסית

- מסגרת ההכשרה: על סמך הניסיון שנצבר בפילוט, מומלץ שההכשרה הבסיסית תכלול שלושה מפגשים בני חמש שעות כל אחד. חשוב לקיים את כל המפגשים תוך פרק זמן של ארבעה חודשים, זאת על מנת להבטיח רצף של למידה והטמעה.
- מבנה ההכשרה: רוב העבודה מתקיימת במתכונת דינמית בקבוצה הכוללת עד 20 משתתפים. ניתן לקיים שתי קבוצות במקביל, כאשר לכל קבוצה יש מנחה צמוד בשלושת המפגשים.
- תהליך ההכשרה הבסיסית: בירור עמדות אישיות ומקצועיות; הקניית ידע וכלים והתנסות בהם; בירור גבולות הכשירות התרבותית בתהליך הארגוני.
- מתודות: בהנחיה הקבוצתית משולבים סרטים קצרים, תיאורי מקרה, טקסטים ודילמות, עבודה בזוגות ובקבוצות קטנות וכן סימולציות. כל אלה מאפשרים שית, התלבטויות ומרחב היוועצות בין המשתתפים בהכשרה.
- למידה על כשירות תרבותית מארגונים המצויים בתהליכים דומים תורמת רבות להכשרה. בהכשרה משולבות הרצאות של מומחים המציגים ניסיון יישומי וכן תובנות שצברו בכשירות תרבותית, המרחיבים את נקודות המבט ומעמיקים את הלמידה, מרחיבים את הרשת המקצועית ונוטעים מוטיבציה בקרב המשתתפים. לדוגמה: היכרות עם תהליכים ארגוניים לכשירות תרבותית במוסדות בריאות בישראל, באמצעות מפגש עם ממוני כשירות תרבותית של מוסדות אלו.
- בין המפגשים מוטלות על המשתתפים משימות לביצוע, המסייעות לחדד את הרגישות לנושא ולהניע לפעילות.

- את הבחירה בנושאים יש לבחון על-פי הרלוונטיות שלהם למשתתפים. ניתן להעמיק בנושאים מסוימים ולוותר על אחרים. עם זאת חשוב ביותר לשמור על הרצף המחבר בין בירור העמדות האישיות ליישום הארגוני.

תכנים עיקריים בהכשרה (פירוט הנושאים יובא בהמשך המערך)

התפיסה המקובלת כיום בעולם היא שהכשרות היסוד אינן מתמקדות בקבוצות ספציפיות באוכלוסייה, אלא במתן ידע, מודעות וכלים לטיפול באוכלוסיות מגוונות. לפיכך, ההכשרה תכלול נושאים כגון: העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי; זיהוי והתמודדות עם פערים בין-תרבותיים; שימוש במתורגמנות ובגישור תרבותי במתן שירות וטיפול; התמודדות עם מתחים חברתיים/פוליטיים; ניתוח דילמות מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות; תרגום ותיווך לשוני; שינוי ארגוני ממוקד. עם זאת, בהתאם למיפוי הצרכים, יש מקום לבחון תכנים הקשורים לתרבויות ספציפיות כגון אוכלוסייה חדשה שהגיעה, סוגיה בעלת היבטים תרבותיים בולטים, לרבות מפגש עם "שגרירי תרבויות".

פעולות מתמשכות

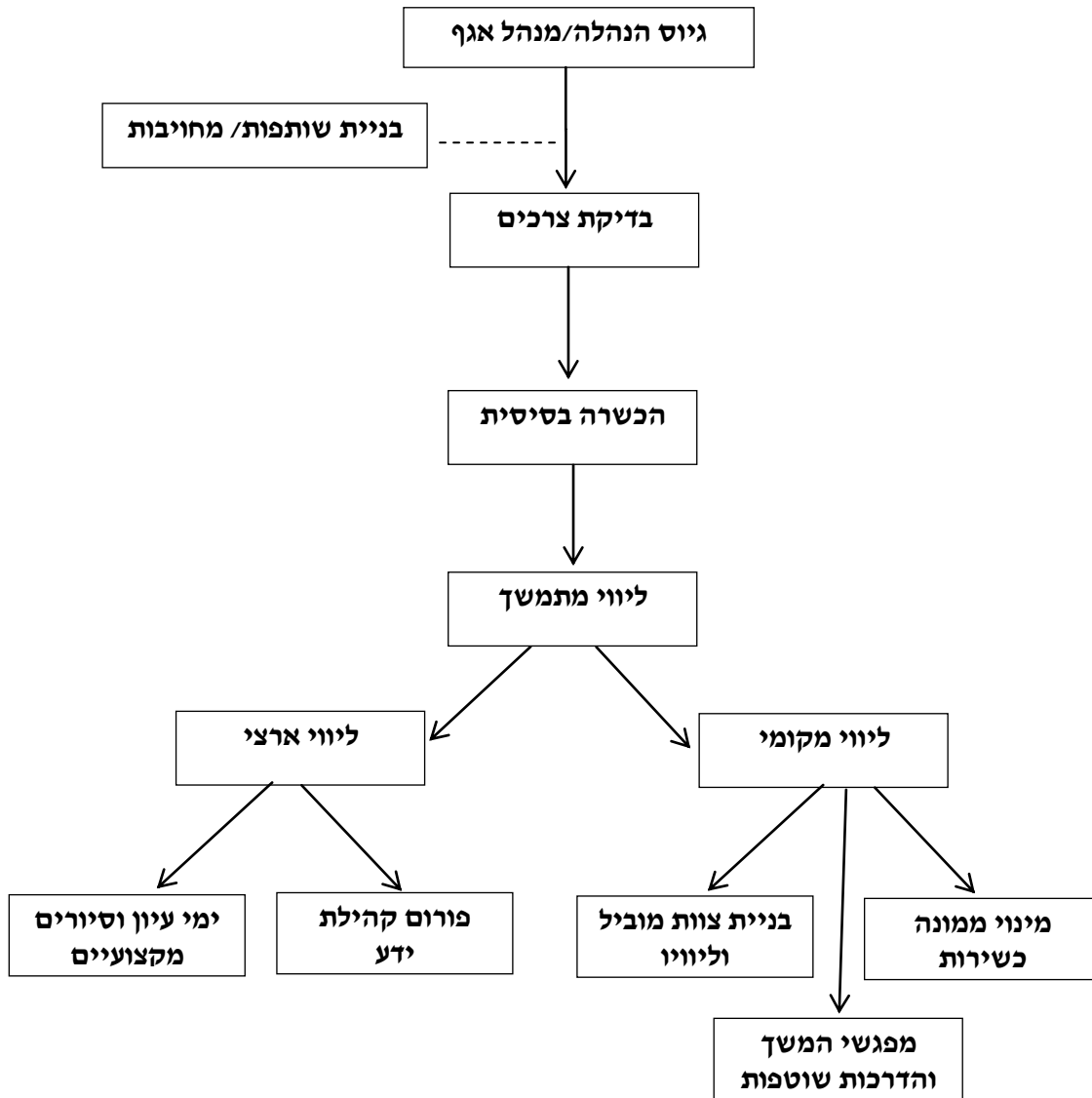
כפי שצוין בהנחות היסוד, כשירות תרבותית היא תהליך מתמשך, וכבר במהלך ההכשרה הבסיסית יש לתכנן את המשכה. יש מקום למפגשי תחזוקה, עדכון ידע, המשך והעמקת התהליך עם הקבוצה שהשתתפה בהכשרה ואנשי צוות נוספים.

ליווי התהליך על-ידי מנחה מקצועי שהינו מומחה תוכן, חיוני להצלחתו. הליווי כולל: קבלת מנגנון משוב והפקת לקחים מההכשרות; ביצוע הערכות לבדיקת הקשר בין ההכשרות לבין שיפור השירות; ימי עיון וסיורים מקצועיים; שותפות של רשת מקצועית; גיוס שותפים נוספים והרחבת הפעילות.

ייעוץ הניתן על-ידי מומחה תוכן במהלך התהליך (מומחה שהוא בעל הכשרה בתחום של כשירות תרבותית לרבות הנחיית קבוצות) מסייע בהיבטים הבאים:

- קביעת מפגשי המשך ומסגרות להדרכה נוספת (ימי עיון, חקר מקרה, השתתפות בישיבות צוות), בהם ניתן להרחיב את הידע לגבי אוכלוסיות ספציפיות, תפיסות רווחה וטיפול בהקשר התרבותי, ולקיים דיון במקרי בוחן שהתרחשו בארגון.
- מינוי ממונה כשירות תרבותית על-ידי הרשות המקומית.
- הקמת צוות מוביל כשירות תרבותית ברשות המקומית ומתן ליווי וייעוץ לצוות זה. הצוות יקבע את סדרי העדיפויות להטמעת התהליך ברשות וכן את הובלת השינויים הארגוניים הממוקדים ואת קידומם במסגרת סדרת פגישות קבועות עם מלווה התוכן שיעזור למיסוד העבודה בצוות.

תרשים זרימה לפיתוח כשירות תרבותית ברשות מקומית



ה. נושאי ההכשרה הבסיסית²

- מבוא לכשירות תרבותית.
- העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי.
- תקשורת בין-תרבותית - צירים תרבותיים.
- תפיסות רווחה ושירותים תלויות-תרבות.
- נורמות התנהגות תלויות-תרבות.
- מתורגמנות ותיווך לשוני.
- מתחים חברתיים/פוליטיים.
- ניתוח דילמות מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות.
- שינוי ארגוני ממוקד.³

הצעה למבנה של שלושה מפגשים, מהציר האישי לציר הארגוני

מפגש ראשון

- מבוא לכשירות תרבותית.
- זיהוי והתמודדות עם פערים בין-תרבותיים.
- שינוי ארגוני ממוקד.

מפגש שני

- העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי.
- שימוש במתורגמנות ובגיבור תרבותי במתן שירות ובטיפול.
- שינוי ארגוני ממוקד - המשך.

מפגש שלישי

- התמודדות עם מתחים חברתיים/פוליטיים.
- ניתוח דילמות מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות.
- נורמות התנהגות תלויות-תרבות; תפיסות רווחה ושירותים.
- סיכום וצעדים להמשך.

² ההכשרה כוללת נושאים כלליים ובהם נעשה שימוש במונח "מקבל שירות", ונושאים ספציפיים לשירותי רווחה, ובהם נעשה שימוש במונח "פונה", כמקובל בשירות זה.

³ לעתים מכונה "המיזם הקטן".

ה.1. מבוא לכשירות תרבותית

רצינות: חיבור משתתפי ההכשרה למקורות של כשירות תרבותית בעולם ובשדה המקצועי הרלוונטי. חשיפה ראשונית למושגים של כשירות תרבותית.

מטרות: המשתתפים יכירו את ההגדרות והמושגים הבסיסיים של כשירות תרבותית ויבינו כיצד נושאים אלה רלוונטיים לעבודתם היומיומית.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 30-60 דקות; רלוונטיות לציר האישי. במידה ועורכים הכשרה מלאה, נושא זה יהיה ראשון וניתן להיעזר בו לצורך חשיפה של צוות העובדים לנושא של כשירות תרבותית (לא לצוות ניהולי).

מתודה: דיון וחקר מקרים.

מקרים מניסיונם של המשתתפים בהכשרה

חלק זה מבוסס על מקרים הלקוחים מההווי השירותי והטיפולי. באופן זה מזדמן לשמוע סיפורי הצלחה אך גם מקרים שבהם הצוות לא הצליח לזהות את האתגר הבין-תרבותי ולהתמודד איתו. הדיון במקרים אלו מאפשר למצות תובנות מהטיפול במקרה, לחזק כישורים חיוביים הקיימים בקרב חברי הצוות המשתתפים בהכשרה ולמצוא דרכים לשפר את העבודה במקרים דומים בעתיד.

מטלה: כל משתתף מתבקש לחשוב על אירוע שבו פעל בסוגיה הקשורה להבדלי התרבות בין הפונה ו/או משפחתו לבין הצוות המטפל. אירוע שהטיפול המוצלח/הכושל בו גרם לו התרוממות רוח והתלהבות או אכזבה, מקרה שאותו הרגיש צורך לחלוק לאחר מכן עם עמיתיו או משפחתו בשל תחושת ההצלחה/הכישלון שחוה. יש לאפשר לכל אחד לרשום לעצמו כותרת של האירוע הזה. העבודה מתבצעת בזוגות (דף הנחיות לחלוקה, נספח א'). כל משתתף מראיין את חברו ורושם בקצרה את תשובותיו. לאחר הקראת התשובות המנחה מסביר מדוע השאלות יוכלו לסייע לנו בהמשך.

מקשיבים לסיפורים (או לחלקם) במסגרת מליאה ומנסים לברר את הרלוונטיות שלהם להכשרה באמצעות השאלות הבאות:

- איזה מרכיב בין-תרבותי היה בסיפור?
- מה האתגר הבין-תרבותי בו?
- איך אתם מתמודדים בדרך כלל עם הקונפליקט? (למשל סמכות מתנגשת)
- מה חשבתם לעשות כאשר אירע המקרה?
- מהם עקרונות הפעולה של הארגון (לשכת הרווחה למשל) כאשר מתרחש מקרה מסוג זה? האם זה משרת את הקו המקצועי שלכם אל מול הפונה?

שאלות להנחיית דיון: האם היה פה דיאלוג או מונולוג? מה הצדדים לא הבינו? ממי הציפייה שלנו להיות יותר "כשיר תרבותית"?

מבררים אצל המשתתפים מהם הנושאים המרכזיים שעולים מכל האירועים, ואלה נרשמים על הלוח. מתוך כך מקשרים לנושאים בהם יש לדון כאשר מדברים על כשירות תרבותית.⁴

במהלך הדיון במקרים שיועלו על-ידי המשתתפים, ישולבו לפחות חלק מנושאי ההכשרה שסוכמו מראש (הנושאים המופיעים במטרות ההכשרה לעיל). המתכונת תהיה מעין כניסה לנושא, הצגתו בקצרה, רקע, הסבר, הצגת כלים, הדגשת התובנה העיקרית ובדיקה כיצד התובנה והכלים יכולים לסייע במקרה המוצג. בהמשך, במקרים נוספים, המנחה יחזור לנושאים אלו, יבחן את המקרים לאורם ויעמיק את יכולות המשתתפים.

פירוט: מבוא למושג כשירות תרבותית; הגדרות שונות של כשירות תרבותית (רקע מורחב לנושא בנספח ב'). רצוי לפתוח בסיפור/סרטון להגברת הרלוונטיות.

- מקורות הכשירות התרבותית (רקע): ככל שגברה הנגישות והמרחקים הגיאוגרפיים "התקצרו", כך רבו מפגשי עסקים בין-תרבותיים. אנשי עסקים הבינו כי כדי להצליח, עליהם להכיר את התרבות שממנה מגיעים שותפיהם הפוטנציאליים. נכתבו מדריכים המיועדים לאנשי עסקים ובהם הנחיות בדבר יצירת קשרים, הגשת כרטיס ביקור, לחיצת יד וכד'. ההבנה כי יש להטמיע פעולות של כשירות תרבותית גם בקרב שירותי הבריאות התרחשה בשנות השמונים בארצות הברית ובמדינות אחרות במערב, שם הבינו כי כדי לצמצם את החשיפה של בתי החולים לתביעות נזיקין עקב טיפולים בהם היה ליקוי בתפקוד הצוות מבחינת כשירותו התרבותית, יש להתאים את הארגונים ולהכשיר את צוותיהם. תפיסה זו הולכת בד בבד עם התפיסה הרפואית שעל מנת להצליח לתת מענה רפואי הולם יש להכיר את התפיסות והאמונות התרבותיות, הרוחניות והדתיות של המטופלים ולתת גם להן מענה.
- הכשרה בסיסית לכשירות תרבותית אין משמעה שהצוות איננו כשיר תרבותית. זהו תהליך תמידי של שיפור ועידון, בדומה להיבטים אחרים של הכשרה טיפולית. לצוותים יש ידע וניסיון עבר עם אירועים תלויי-תרבות בהם הם נתקלו. חשוב להדגיש בפניהם כי כבר כיום יש באמתחתם כלים ותובנות לגבי עבודה רגישת-תרבות.
- בהכשרה מתקיים תהליך של המשגת התובנות ועיצוב הכלים בהם משתמשים המשתתפים ביומיום ולכן נעזרים במשתתפי ההכשרה עצמם לביסוס התובנות.
- ההקשר הוא תרבותי, ויש לזכור שכל מפגש מול מקבל שירות הוא בין-תרבותי. ככל שהפער התרבותי גדול יותר, כך גובר הצורך בהתאמה תרבותית, והתובנות והכלים הללו חיוניים לצמצום הפער.
- בגישה המקובלת כיום, יש הרבה פחות דגש על מאפייניה של קבוצה זו או אחרת. תחת זאת, הדגש הוא על מתן כלים כלליים שיכולים לשמש את נותן השירות במפגשיו עם מקבלי שירות מתרבויות שונות.
- יש לבדוק כל העת את ההטיות שלנו עצמנו ואת הרקע התרבותי שלנו כעובדים סוציאליים, כמטפלים וכנותני שירות.

⁴ להרחבה ראו: נובל, א' (2007). תיווך לשוני ותרבותי של שירותים חברתיים - כשירות תרבותית בשירות הבריאות. **הד האולפן החדש**, 91. <http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/63B593C1-8C84-4BC0-8C4F-91>. <http://goo.gl/oHLH7b> או קישור מקוצר: D9074B731008/88309/anitanobel_hed91.pdf

ה.2. העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי

רצינונל: העמקת הדיאלוג מאפשרת שיח הכולל הקשבה מעמיקה לעולמו התרבותי של מקבל השירות. באופן כללי, בתהליך של משא ומתן, אנשים רגילים לחזור על עמדותיהם, מבלי להקדיש זמן להקשבה לצד השני. העמקת הדיאלוג עם הפונה ועם משפחתו עשויה לשפר באופן משמעותי את איכות השירות הניתן לו. שירות שאינו כולל דיאלוג עלול להסתיים באי-הבנה ובכישלון. אמירה זו נכונה לגבי כל מפגש עם פונה, אבל היא קריטית כאשר פערי התרבות בין הצדדים מקשים על דיאלוג שוטף ועל קבלת מידע מן הפונה. באמצעות דיאלוג, גם כאשר קיימים פערים בין-תרבותיים, הבדלים בתפיסות, בדרכי התקשורת ובשפה, ניתן להציע שירות המתחשב בהיבטים אישיים, תרבותיים, דתיים וקהילתיים. קבלת ההחלטות המשותפת צריכה לקחת בחשבון את האופן שבו הפונה תופס את מצבו, את הגורמים לו ואת הדרכים לשיפור המצב. ללא דיאלוג פתוח עמו, לא ניתן לדעת באופן ברור מהו אותן תפיסות. כפי שצוין לעיל, אין להסתמך על הנחות לגבי הפונה רק מאחר שהוא משתייך לקבוצה מסוימת, ויש לברר מהם המניעים והתפיסות שלו עצמו.

במהלך העברת הנושא ייחשפו המשתתפים למודלים שונים של תקשורת בין נותן השירות למקבליו. בסופו יוכל נותן השירות להתאים את מודל התקשורת למקבל השירות ולאירועים השונים בהם הוא נתקל.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 60 דקות; רלוונטיות לציר האישי.

מתודה מומלצת: מצגת + סימולציות (נספח ג').

פתיחה אפשרית: במשא ומתן, אנשי מקצוע רבים רגילים לחזור על עמדותיהם ומקדישים פחות זמן כדי לשמוע את הצד השני. ניתן להפנות לקבוצה את השאלה: מדוע כדאי להשתמש בשיטות דיאלוגיות במשא ומתן?

קיימות לפחות שתי סיבות לשימוש בשיטות לניהול דיאלוג: (1) העובדה שניתן לפונה להתבטא בתחילת השיחה, מאפשרת לו להקשיב לאחר מכן בתשומת לב רבה יותר לנוותן השירות; ו-(2) הדיאלוג מאפשר לנוותן השירות לקבל מידע אישי, חברתי ותרבותי על הפונה, מידע שיסייע לו בניהול השיחה ובבחירת הטיפול המתאים.

להלן דוגמאות למפגשים בין עובדת סוציאלית לפונים, שבהן חסרה העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי:

- הייתי שותפה באכלוס הוסטל של עולים מרוסיה. הגיע למשרד אדם שלא ידע עברית, פתח את מעילו והראה לי את המדליות שעל חולצתו. לא ידעתי מה משמעות הדבר ורק ניסיתי שלא לפרוץ בצחוק. אמרתי לו: "מה עוד? מה אתה רוצה לומר?" בעיניי זה היה מגוחך וכלל לא הבנתי את המשמעות. אלה היו מדליות שהוענקו לאותו אדם במלחמה ולדעתו, כפי שמקובל ברוסיה, הדבר אמור להקנות לו הטבות.
- בשבוע הראשון לעבודתי נכנסה אליי משפחה ממוצא אתיופי. הורים מבוגרים ומתורגמן בגיר מטעמם. הם באו בנוגע לבנם הסובל מפיגור, שאינו משתלב בתהליך שיקומי ושוהה בבית. סיבת הגעתם הייתה מכתב שקיבלו מבית המשפט על הליך פלילי [כנגד הבן אשר היכה מישהו] שמשמעותו היא שהבן עלול לעבור לפנימייה סגורה. הם היו משוכנעים שיש ביכולתי לעזור להם בעניין למרות שהסברתי להם מספר פעמים שזהו הליך פלילי משפטי ואין לי נגיעה או השפעה על כך.

שבעת השלבים להעמקת דיאלוג בין-תרבותי

המודל המוצג כאן פותח על-ידי המרכז הבין-תרבותי לירושלים והוא מסתמך על מודלים מקובלים בעולם (ביניהם המודל המסביר של ארתור קליינמן)⁵ להעמקת הדיאלוג עם מקבל שירות מתרבות שהיא שונה מתרבות הארגון ו/או נותן השירות. אין לראות אותו כמבנה קשיח, אלא כנקודת ייחוס שיכולה להשתנות גם היא בהתאם לסיטואציה ולשונות הבין-אישית במפגש.

1. הבנת האופן שבו הצד השני מבין את הנושא לדיון (בעיה, הזדמנות לפעול לאורה וכד'):

הקשבה לנרטיב, לעמדות ולנקודות המבט של הצד השני בקשר לתיאור המצב הקיים ותיאור הפער בין המצב הקיים למצב הרצוי. פעמים רבות אנשים מתקשים להקשיב כל עוד לא הקשיבו להם ולא הראו הבנה/אמפתיה לנקודת מבטם (הבנה, כמובן, אינה בהכרח הסכמה). ככל שמאפשרים לצד השני להתבטא, ומשתדלים בכנות להבין את נקודת מבטו, הוא יהיה פתוח יותר להקשיב לנו. יתר על כן, המידע החשוב שנלמד על תפיסותיו של הצד השני יוכל לסייע בהסבר תפיסתנו שלנו תוך גישור ושימוש ככל האפשר בתפיסות, במושגים ובעגה של הצד השני. השאלות שיסייעו לנו להבין טוב יותר את גישתו של מי שאנו מדברים אתו הן לרוב שאלות פתוחות. הן מנוסחות בלשון זכר אך מכוונות לבני שני המינים, יחיד ורבים. לדוגמה:

- כיצד אתה מכנה את הסוגיה?
- מה לדעתך גרם לבעיה או להעלאת הסוגיה?
- מדוע הבעיה התחילה כשהיא התחילה? מדוע קיימת הזדמנות כעת?
- מה גורמת הבעיה? מה מאפשרת ההזדמנות שנקרתה בדרכנו? כיצד היא משפיעה (עלינו)?
- עד כמה הבעיה חמורה? האם היא זמנית או לטווח ארוך?
- מה עוד קורה בעקבות הבעיה?
- ממה אתה הכי חושש ביחס לבעיה? מה הן תקוותיך בקשר לסיטואציה שנוצרה? אלו הן שאלות לדוגמה, וניתן לשאול גם שאלות אחרות. אופן ניסוחן של השאלות גם הוא דורש רגישות תרבותית.

2. הבהרת האופן שבו אנו מבינים את הנושא לדיון: כאמור, כעת אנו יכולים להבהיר את תפיסתנו תוך שאנו יכולים להסתייע במה ששמענו.

3. הכרה בנקודות הדמיון ובהבדלים בין ההסברים השונים: יש חשיבות רבה שתהיה הבנה לגבי ההסכמות והפערים בהבנת המציאות והסוגיה. נחוצה רגישות בין-אישית ובין-תרבותית רבה על מנת לראות עד כמה אפשר לחדד את ההבדלים ועד כמה ניתן להציג את הדמיון.

4. הצעה שלנו למתווה העשייה: כאנשי מקצוע ו/או כאלו שאחראים על העשייה, יש מקום שנהיה הראשונים להציע את המתווה להמשך, ברגישות לכל מה שדובר עליו עד כה. הצעתנו תהיה גם נקודת ייחוס להסכמה, להתנגדות או להצעת חלופות.

5. התייחסויות להצעתנו והצעת הצעות אחרות.

⁵ Kleinman, A., Eisenberg, L., & Good, B. (1978). Culture, illness, and care: Clinical lessons from anthropologic and cross-cultural research. *Ann Intern Med*, 88(2), 251-258.
<http://focus.psychiatryonline.org/data/Journals/FOCUS/2630/140.pdf>

6. **משא ומתן ודיאלוג**: במצב של חוסר הסכמה, האינטואיציה הבסיסית היא להוסיף ולהכביר הסברים נוספים. מסתבר שמועיל הרבה יותר לשאול שאלות הבהרה המסייעות לצד השני לקחת אחריות על הפתרון המתגבש ועל משמעויותיו.

דוגמה לשאלות שיסייעו להבין טוב יותר את הצעותיו של הצד השני:

- מה עשית כדי לטפל בבעיה?
- איזה סוג פתרון/טיפול יכול לסייע? מה אתה מקווה להפיק מכך?
- כשיש בעיה, למי אתה נוהג לפנות לקבלת עזרה?
- מי היית רוצה שיהיה מעורב בפתרון הבעיה?
- האם יש משהו שעלול להתנגש עם ההמלצה שלי לפתרון? ואם כן, מה אתה מציע לעשות?
- האם אתה חש שלא בנוח או לא בטוח ביחס לפתרון המוצע? אלו הן דוגמאות ויש להתאימן לנושא ולתרבות.

7. **החלטה**: חשוב לוודא שההסכמות המתקבלות אינן עמומות. כדאי לתעדן ככל הניתן באופן שמובן על-ידי כל הצדדים. לעתים קרובות מדי, מפגש כזה נגמר בתחושה של הסכמה, ומייד אחר כך מסתבר שכל צד הבין משהו אחר. לכן זהו שלב חשוב.

ניתן לתת דוגמאות תוך כדי השימוש במודל והתייחסות לחשיבות שהפונה יתבטא לפני שאנחנו מדברים, ולהמלצה של הפונה (שכן הוא יודע מה יכול להתאים לו).

מומלץ לבקש מהמשתתפים שיעלו סיפור שקשור להעמקת הדיאלוג הבין-תרבותי או לחילופין שיעשו שימוש בסימולציות מוכנים מראש שעל בסיסם מתקיים השיח (נספח ג').

מתוך התיאורים יש לבדוק אפשרות להתנסות בחילוף תפקידים - "המטפל בנעלי המטופל". נותן השירות, לרוב זה שהעלה לדיון את המקרה שקרה לו עצמו, מתבקש "לשחק" את הפונה שמולו התנהל האירוע ומשתתף אחר ממלא את תפקידו של העובד הסוציאלי. מנגנון זה מאפשר עומק מסוים להתנהגותו של הפונה, מאחר שהעובד הסוציאלי פגש אותו, ויכול לשער לעצמו במידת מה כיצד יגיב לאמירות אלה או אחרות. בנוסף, תרגיל זה מחייב את העובד הסוציאלי להבין טוב יותר, ולרוב ממקום חיובי, את הפונה שאתו היה לו קושי. יש להקפיד שלא לרדד ולהגחיק את התנהגותו של הפונה, שכן מטרתנו במשחק התפקידים היא דווקא להעמיק את יכולתנו להבין את המניעים להתנהגותו. דגש על התובנות העיקריות:

- להבין איך הפונה תופס את עצמו, את בעייתו, הטיפול האפשרי, פתרונות אפשריים בעתיד, את גורמי הסיוע והסמכות וכד' (רק באמצעות השאלות הללו, יוכל איש הצוות לקבל תשובות ופרטי מידע ספציפיים לגבי תרבותו של הפונה).
- דיאלוג ולא הנחיות.
- משא ומתן ולא הכתבה.
- הכרה בבעלות הפונה על עצמו – דיאלוג בין נותן השירות לבין הפונה.
- ההבדלים נובעים מאישיות, מתרבות, מסטטוס הפונה מול זה של נותן השירות (והתפקידים ששניהם מקבלים על עצמם בסיטואציה מסוימת). אם לא נתחשב בכל אלו, השירות שיינתן יהיה פחות טוב, זאת בניגוד למטרה של נותן השירות.

ה.3. תקשורת בין-תרבותית - צירים תרבותיים

רצינות: כל מפגש בין מטפל/נותן שירות למטופל/מקבל שירות הינו מפגש בין-תרבותי. הכרה בהבדלים התרבותיים המבוססים על ערכים ודרכי התנהגות מסייעים לנו בפתיחת ערוצי תקשורת עם מקבל השירות שתורתו שונה משלנו.

מסר (תובנה) למשתתפים: נושא זה רלוונטי לכל מפגש בין-תרבותי, בתחום המקצועי ובכלל. הפער הבין-תרבותי הוא לא רק בין נותן שירות לפונה, אלא בין נותן שירות הבא מתרבות שונה מזו של הפונה, וככל שהפער גדול יותר, כך יש להרחיב את מרחב הפרשנויות האפשרי שלנו לנצפה ולנאמר, זאת על מנת להשיג את המיטב מהמפגש.

מטרות/כלים נרשמים: אבחון צירים תרבותיים ומיקום של עצמנו ושל הפונה עליהם; יכולת ייחוס פרשנויות חיוביות לשני צדי הצירים התרבותיים; היכרות עם מודל הפרשנות החיובית.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 60 דקות; רלוונטיות לציר האישי.

מתודה מומלצת: מצגת + ניתוח דיאלוגים לזיהוי הצירים (נספח ד').

הצעה לפתיחה: בספרות המקצועית העוסקת בתקשורת ובעבודה בין-תרבותית, ישנה התייחסות רבה לתכונות ליבה תרבותיות שהן ערכים ומאפיינים התנהגותיים מרכזיים המשפיעים באופן משמעותי על התקשורת והעשייה של בני תרבות זו (כמובן, בהכללה).

הדרכת הנושא: כדאי להציג את מקרה 1 בנספח ד' ולקיים עליו דיון (מה קרה? מי לא היה בסדר? ממי אנחנו מצפים להיות כשירים תרבותית?). מכאן יכול המנחה להמשיך עם המקרים הנוספים בנספח ד' ולהציג למשתתפים את המושג "תכונות ליבה". על מנת להדגים את נושא המרחק, ניתן להשתמש בסרטון העוסק בסוגיה של מרחק פיזי (שמירת מרחק פיזי מהאדם המצוי בסמוך אליך) ולאחר מכן להדגיש את הנקודות הבאות:

- אין אנו עובדים על גישה המתרכזת בלימוד של נימוסים והליכות (Etiquette and customs) approach) אלא פועלים להבין מה עומד בבסיס הדברים שנאמרים או בהם אנו צופים. הדגש המקובל כיום בהכשרות בכשירות תרבותית אינו על למידת מאפייניה של קבוצה תרבותית זו או אחרת מכיוון שלמידה כזו עלולה ליצור ציפיות מכלילות וסטריאוטיפים לגבי המטופל.
- כל אדם הוא צירוף של תרבויות רבות ולכן אין אדם אופייני לתרבות מסוימת. ההיגיון הבסיסי שלנו (common sense) הוא בעצם היגיון תרבותי (cultural sense) ועלינו להרחיב את הפרשנות מעבר לנקודת המבט התרבותית שלנו.
- נקודות הקיצון על פני ציר תכונות הליבה סותרות זו את זו, והרחבת הפרשנות תסייע לנו להתמודד עם הסתירה.
- היכרות עם תכונות הליבה: במסגרת גישת תכונות הליבה, אחת הדרכים לתאר את הפערים הבין-תרבותיים בין תכונות ליבה היא באמצעות "צירים תרבותיים" (cultural dimensions) שבהם תכונות סותרות נמצאות בשני קצות הציר ותרבויות שונות ממוקמות על הציר כדי לתאר את מיקומם היחסי זה ביחס לזה. ציר אחד, לדוגמה, הוא הציר שבין קולקטיביזם (מדידת הפרט לפי השתייכותו המשפחתית, הגיאוגרפית והחברתית) לבין אינדיבידואליזם (הערכת הפרט כשלעצמו, למרות שבפועל אנשים בדרך כלל מייחסים חשיבות כלשהי לשיוכו

של אדם). בכל אחת מן ההתייחסויות שלנו כמנחים לדיאלוגים הללו, יש לראות כיצד הדבר מהדהד אצל המשתתפים (האם זה מוכר להם? כיצד הם נוהגים במקרים הללו וכו').

דוגמאות לתכונות ליבה היכולות לסייע לנותן השירות מול מקבל השירות (רשימה חלקית שלא מועברת בהכשרה אלא מיועדת למנחים):

- דיבור ישיר ⇔ דיבור עקיף.
- חציית גבולות של הגדרות תפקיד (התלוצצות עם מקבל השירות, בדיחות ו"ירידות" הדדיות בין נותני שירות ליד לקוחות, הימנעות ממאפייני סמכות כמו תג וכד') ⇔ שמירה על גבולות.
- תפיסה של שליטה מלאה בגורל ובפתרון הבעיה ⇔ פטליזם והסתמכות על הגורל.
- לקיחת סיכונים (חיפוש וחקר כערך) ⇔ הימנעות מסיכונים (ביטחון כערך).
- תרבות אינדיבידואליסטית (חירות אישית כערך) ⇔ תרבות קולקטיביסטית (הרמוניה קבוצתית כערך).
- ניצחון/מצוינות כערך ⇔ דאגה לאחר ולחלש כערך.
- פרגמטיזם ⇔ עקרונות.
- כבוד לסמכות ⇔ ערעור על סמכות.
- הצלחה בטווח הארוך ⇔ הצלחה מיידית.
- תפיסות שונות למידת שותפותו של הפונה בתהליך ובקבלת ההחלטות לגביו (סדרת הבדלים על צירים שונים).

מושג הצירים התרבותיים הוא כלי מתאים כדי להבין את הפער שבין תכונות ליבה סותרות ומשלימות במפגש בין אנשים.⁶

- עלינו להכיר תחילה את מיקומו על הציר. הדבר מאפשר גם להבין את מקבל השירות ולדעת כיצד אנו נראים בעיניו.
- כולנו ממוקמים במקומות שונים על כל ציר ולכן חווים את אלו שבצד אחד בשונה מאשר את אלו שבצד השני.
- דגש על הפרשנות החיובית האפשרית בשני צדי הציר.

דרכי פעולה להתמודדות עם פערים בתכונות הליבה כוללות:

- "אוורור": שיחה עם עמית, מנחה, מדריך. נבצע רפלקציה לדברים כדי להשתחרר מהעומס, האכזבה או הכעס.
- מאמץ לחיפוש הפרשנות החיובית לדברי האחר ולמעשיו. למשל, דיבור עקיף יכול להתפרש כצביעות, אך אם מבינים שבתרבויות מסוימות הדבר נובע מניסיון לשמור על כבוד הצד השני, ניתן למצוא פירוש חיובי לאותה התנהגות. כך גם לגבי דיבור ישיר. האם זו חוצפה או כנות והערכה ליכולת הצד השני לספוג ביקורת? בדרך כלל בני אדם מוקירים את הערכים של זולתם, אלא שסדרי העדיפויות של הערכים הם שונים ואופן ביטויים בהתנהגות הוא שונה (גם ישראלי מעריך שמירה על כבודו של האחר, אך הוא יותר מעריך כנות, ומתנהג אחרת על מנת לכבד את האחר).
- הימנעות מהסקת מסקנות על סמך מידע חלקי.

⁶ ראו גם נספח ה': תכונות ליבה - התרבות הישראלית.

- ריכוך והתאמת תכונות הליבה שלנו אל מול אלה של מקבל השירות.
- חיפוש "גשרים" שיגרמו לצד השני לפעול על מנת להשיג את המרב מהמפגש. בתהליך סבלני ורגיש להבדלים התרבותיים, והכרה בערכי הליבה שלי ושל האחר, יתבצע מעבר מעמדות לצרכים ובכך יהיה ניתן למצוא פתרונות יצירתיים לקונפליקטים.
- מרכיב נוסף בהתמודדות עם פערים בין-תרבותיים הוא להכיר את תפיסות הרווחה של הפונה.

ה. 4. תפיסות רווחה תלויות-תרבות

היכרות עם תפיסות רווחה תלויות-תרבות מקנה יכולת לעמוד על הבדלים בין-תרבותיים במפגש היומיומי עם הפונים. היכרות זו מסייעת לאנשי המקצוע להבין כיצד הפונים תופסים את שירותי הרווחה וכיצד ניתן להתאים את הטיפול והשירות לאנשים הבאים מתרבויות שונות ובעלי זהויות שונות.

על מנת ללמוד את תפיסות הרווחה של מקבלי השירות, מוצעות מספר דרכים שאותן ניתן לשלב בהכשרות של כשירות תרבותית:

- הרצאת אורח של איש מקצוע העובד עם הקהילה (רצוי שיהיה בן הקהילה) שיציג מנקודת מבטו את תפיסת הרווחה של בני אותה קבוצה. למשל: מהו היחס לטיפול בקשישים (בחברה הערבית לדוגמה, לא מקובל להעביר את אב המשפחה בזקנתו לבית אבות, והצורך במציאת פתרון אלטרנטיבי מותאם-תרבות לקשישים בחברה זו הוא גדול); כיצד מתמודדים עם אלימות בקהילות השונות.
- ניתוח מקרים המובאים על-ידי משתתפי ההכשרה הנוגעים לתופעות הקשורות לתפיסות רווחה תלויות-תרבות. למשל, ניתן לנסות להבין כיצד קהילה ספציפית מתייחסת לאלימות במשפחה (ייתכן שבקרב קהילות מסוימות, אלימות במשפחה הייתה התנהגות נורמטיבית בטרם העלייה לישראל). הדיון יסייע להגדיר דרכי התייחסות מותאמות-תרבות שיציפו את ההתמודדות עם חסמים רלוונטיים למספר אנשים בקהילה ולא רק לאדם בודד.

ה.5. נורמות התנהגות תלויות-תרבות

רציונל: הבנה של מאפיינים התנהגותיים ומנהגים יכולה לסייע למפגש הבין-תרבותי ולקדמו. בעזרתם גם ניתן להכין את המפגש כך שהבנה זו תהווה מרחב כשיר-תרבותית לתרבויות השונות. אנו מכירים נורמות התנהגות רבות במספר תחומים עיקריים וזו ההזדמנות להעלותן ולבדוק כיצד הן יכולות לשמש אותנו ללמידה ולעשייה. עלינו ללמוד לשים לב לרמזים שאנשים המגיעים מתרבות זו נותנים לנו, רמזים שעשויים לסייע לנו במתן מענה כשיר-תרבותית.

מסר: חשוב להכיר מראש מנעד של התנהגויות בתרבויות השונות מאחר והדבר יסייע לנו להרחיב את השערות העבודה ולהכין מרחב כשיר עוד בטרם נפגוש ונשוחח עם מקבל השירות.

מטרות: שיחה/דיון בנורמות ההתנהגות שאנו מכירים מתוך התרבויות שלנו וכן מתוך העבודה ומניסיוננו המקצועי עם תרבויות אחרות.

שיטה: דיון פתוח, "חוכמת המעגל" בו יש לתת מרחב למשתתפים להביא את תובנותיהם בתחומים השונים.

הצעה לפתיחה: מומלץ לבחור מקרה הממחיש עד כמה הנורמות בחברות השונות מחייב התייחסות שלנו כאנשי מקצוע. למשל, כיצד עובדת סוציאלית צריכה להתכונן לביקור אבלות אצל משפחה מהקהילה היושבת שבעה.

תוכן: גישת "הנימוסים וההליכות" עוסקת בנורמות התנהגות תלויות-תרבות. הבנה של מאפיינים התנהגותיים ומנהגים של תרבות כלשהי מחייבת למידה של עובדות ופרטים רבים. אם רוצים לעבוד עם מגוון תרבויות, מדובר על מספר רב של עובדות, שגם מידת תקפותן משתנה בהתאם לפרטים ולתת-הקבוצות בתוך כל תרבות. חשוב להשתדל להכיר נורמות התנהגות רבות ככל האפשר ולהתחשב בהן.

להלן רשימה ראשונית של נושאים שבהם ניתן למצוא מגוון רחב של נורמות התנהגות:

- אוכל, שתייה, ארוחה וצום.
- חגים, הלכות דתיות ומנהגים מסורתיים.
- מעגלי קרובים: משפחה מצומצמת וקרובה, חברים.
- יחס למערכות ממסד ולנותני שירות.
- מעגל החיים.
- מרחב ציבורי ופרטי.
- מנהגי נימוס במפגש בין-אישי.

חשוב גם לזכור שהשונות בתוך קבוצה תרבותית אחת עשויה להיות גדולה יותר מאשר בין קבוצות שונות. הנורמות הללו צריכות לשמש עבור המטפלים כ"השערה לבדיקה" ולא כהנחה סופית.

ה.6. מתורגמות ותיווך לשוני

רצינות: בישראל חיים דוברי שפות שונות המשתייכים לקהילות שונות. בבואם לקבל שירות, אם הם אינם מסוגלים להתבטא בשפתם לגבי צורכיהם ובעיותיהם, אינם מבינים את הטפסים, אינם יכולים למלאם כהלכה וחותמים עליהם מבלי להביןם, הדבר פוגע הן באיכות השירות והטיפול המוצע להם והן בזכותם לקבל החלטות בצורה שקולה. הכרה של מגוון הפתרונות בנושא מתורגמות לשונית בעל-פה ובכתב יאפשרו מפגש שירותי וטיפול איכותי יותר עם נותן השירות שברוב המקרים לא מצליח להתגבר על החסם הלשוני בכוחות עצמו.

מסר (תובנה) למשתתפים: הנגשה לשונית היא חיונית למתן שירותים. מכאן שהתוצר הרצוי הוא נגישות איכותית לשירותי רווחה ומידע גם לקהלים שאינם דוברי עברית ברמה מספקת, על מנת שיוכלו לצרוך שירותים אלה בדומה לכלל האוכלוסייה. תרגום הוא צורך בסיסי בהינתן פערי שפה. זהו נושא מקצועי שדורש הכשרה של המתרגם ושל האדם הנעזר במתרגם.

מטרות/כלים נרכשים: היכרות עם כללי עבודה בנושא תרגום ותיווך לשוני בעל-פה ובכתב. כלים לעבודה עם מתורגמן מיומן, מתורגמן לא מיומן ומתורגמן טלפוני.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 60 דקות; רלוונטיות לציר האישי והארגוני.

מתודה מומלצת: מצגת + סרטונים.

הדרכת הנושא: לפתיחה יישאלו המשתתפים כיצד הם מסתדרים כאשר מגיע אליהם אדם שאינו דובר עברית. סביר להניח שהתשובות יהיו: קוראים למנקה, נעזרים בעובד סוציאלי אחר וכו'. מתוך התשובות יש להסביר את החסרונות וכן את המורכבות של כל פתרון שבו הם משתמשים כיום. בדרך כלל כאשר מגיע לקבל שירות פונה שאינו דובר את השפה, נותני השירות "מנסים להסתדר" על-ידי שימוש בסימני ידיים, על-ידי קריאה לאיש צוות מכוח העזר (מנקה, שומר וכד') שיסייע בתרגום, בני משפחה שמגיעים עם הפונה ועוד. כל אלו פוגעים באיכות השירות והטיפול אותם הוא מקבל ועלולים לגרום לסיכונים.⁷

החסרונות בסיועו של מתורגמן מזדמן/לא מיומן

יש להדגים מה עלול לקרות במהלך ריאיון טיפולי כאשר הוא נעשה בסיועו של מתורגמן לא מיומן. המנחה יכול להראות זאת בשני שלבים: בשלב הראשון באמצעות קטע וידאו המראה את הבעייתיות בתרגום של מתורגמן לא מקצועי שהינו ילד או שכן.⁸

- המתורגמנים המזדמנים עלולים לדווח בשם המטופל, להוסיף מידע שלא נאמר או להשמיט תכנים שנראים להם לא חשובים או שאותם הם מתביישים לתרגם. הם אינם מכירים את התכנים ואין ביכולתם לתרגם באופן נכון מונחים מקצועיים, הם עלולים להוסיף פרשנות

⁷ להלן דוגמה: ב-2007 פסק בית משפט השלום בירושלים כי אחד מבתי החולים הממשלתיים התרשל במתן הסברים ובווידאו הבנתם, לאישה דוברת ערבית, וקבע בפסק דינו פיצויים בסכום של 250,000 ₪ בשל מות עובריה (מהא וסלים דלאשה נגד מדינת ישראל, תיק 2654/05).

⁸ לדוגמה, סרטונים שניתן להשתמש בהם בקישור: <https://cccm.thinkculturalhealth.hhs.gov/videos/index.asp>

אישית ולהשתמש לרעה במעמדם. הם אינם מתוגמלים כספית ואם "אספנו" אותם במהלך ביצוע תפקידם (מנקה) או המתנה בתור (לקוח אחר) הם עלולים לסרב לבקשתנו.

- לעתים אנו נתקלים בילדים (גם קטינים) המתלווים להוריהם כדי לתרגם עבורם, מצב בו הילדים מעורבים רגשית. לא פעם התבקשו הילדים לתרגם להוריהם אמירות על כך שציוניהם בבית הספר אינם טובים ויש להם בעיות התנהגות קשות, וניתן רק לשער את תוצאות הסיטואציה. יש דברים שההורים לא ירצו לחשוף בפני הילדים במהלך הפגישה, כמו קשיים כספיים או בעיות בזוגיות. בכל מקרה אין להשתמש בילדים לצורך תרגום.

אנשי צוות כמתורגמנים

בשלב השני, המנחה יכול לציין את הבעייתיות הנובעת משימוש במתורגמן שהוא איש צוות. ניתן להקרין סרטון רלוונטי.⁹ פעמים רבות אנו נוטים לחשוב שאם יש אנשי צוות דוברי שפות שונות והם מוכנים לתרגם עבורנו, הרי לכאורה נמצא לנו פתרון ו"הסתדרנו", מכיוון שהם לכאורה המתורגמנים הטובים ביותר.

מתורגמנות היא מקצוע מורכב: המתורגמן משמש כצומת תקשורת קריטי ולא רק כצינור שקוף, או אוטומט אשר "מעביר" מילים משפה לשפה; עצם מיקומו של המתורגמן מציב בפניו דילמות לא פשוטות בנוגע לתפקידו ולתפקודו. בשלב זה ניתן לבצע תרגיל: לוקחים שלושה כיסאות, לכל כיסא מצמידים שלט: נותן שירות, מקבל שירות ומתורגמן. מבקשים מהקבוצה לסדר את הכיסאות בסדר שלפי דעתם צריך לשבת כל אחד מהאנשים. בסופו של דבר מסבירים לקבוצה שעל המתורגמן לשבת לצד מקבל השירות כדי לא להפריע לקשר העין והתקשורת הישירה בין נותן השירות למקבלו; נדרשות מיומנויות תקשורתיות, שליטה במונחים ספציפיים, נדרש ידע תרבותי, ודרושים כלים להתמודדות עם דילמות אתיות, למשל: מה מתורגמן אמור לעשות כאשר מקבל השירות מקלל או מגדף את נותן השירות ומבקש ממנו שלא יתרגם זאת; מתורגמנים צריכים לעבור הכשרה, לעמוד בבחינות הסמכה, וללמוד קודים אתיים.

פתרונות אפשריים: איך מתמודדים עם סוגיית התרגום כאשר יש מתורגמן מקצועי/לא מקצועי (נספח ו'). לאחר לימוד הנושא וקיום דיון על האופן בו ניתן להשתמש בכלים הללו בחיים המקצועיים והיומיומיים וכיצד ניתן לשפר את המערכת בנושא זה, ניתן לעודד שינוי בתחום במסגרת השינוי הארגוני הממוקד (ראו בהמשך), תוך התייחסות:

1. לצעדים הנדרשים בארגון (מיפוי צרכים לשוניים וכוחות קיימים).
2. לשילוט באזור קבלת הקהל.
3. לדפי מידע בשפות שונות.
4. לתרגום (מקצועי) של טפסים. במידת האפשר יש להגיש את הנוסח העברי לצד הנוסח המתורגם במסמך אחד.

⁹ ניתן לרכוש סרטונים בנושא זה באתר: <http://xculture.org/xstore/product/product-> או בקישור מקוצר: <http://goo.gl/UaI21c> או details/==AUVZ0VWtGZXJIVaVXTWJVU

ה.7. מתחים חברתיים/פוליטיים

רצינות: המתחים החברתיים/הפוליטיים אינם נידונים בדרך כלל בארגון, אף כי הם קיימים בשפע במציאות הישראלית, חודרים בצורה יומיומית למרקם היחסים בין נותני שירות למקבלי שירות בארגון, בין מקבלי שירות לבין עצמם וכן בין אנשי הצוות לבין עצמם. העלאת הסוגיה מאפשרת לאנשי הצוות להנכיח את הקשיים, ולהתמודד עם המתחים החברתיים/הפוליטיים הקיימים בארגון.

צוין לעיל שאחד המאפיינים של החברה הישראלית הוא חציית גבולות. ואמנם, בחברה הישראלית, הגבול בין האישי, המקצועי והפוליטי מטושטש למדי, הן אצל נותני שירותים ואצל מקבליהם. הדבר ניכר אצל העובד הסוציאלי, שאמור לתת שירות מקצועי, ונאלץ לפעול במציאות מאתגרת מבחינה חברתית ופוליטית. הוא עלול להיות מואשם באפליה ובגזענות ולהגיב בהאשמות נגדיות, הוא יכול לחוש רגשי אשמה כלפי קבוצה שנראית לו פגועה ולפעול באופן לא מקצועי מתוך רגשי אשמה אלו. הוא יכול, בשל זהותו שלו, להרגיש שמתייחסים אליו באופן מפלה או בהתבסס על סטריאוטיפים המאפיינים את קבוצתו הוא. המתח בין המקצועי לפוליטי הוא טבעי ותמידי, והאתגר של נותן השירות הוא להפוך את הפוליטי למקצועי.

מטרות/כלים נרכשים: "אוורור" של רגשות קשים העולים בסיטואציה פוליטית פוגענית, גזענית, שוביניסטית וכד'; מתן אפשרות למשתתפים להבין את ההטיות שלהם; חידוד היכולת לזהות את המתח ולחפש פתרונות מקצועיים שייטיבו עם הפונה; כשמובן מהו הטיפול המקצועי, פועלים לפיו ברגישות ובנחישות; חיפוש אחר מנגנונים מערכתיים להקטנת הפגיעה ברגשות אנשי צוות ומטופלים אחרים, הינו צעד מתבקש ומועיל. לדוגמה: מציאת דרכים רגישות לבקש באסרטיביות להחליף רינגטון שפוגע בפונים אחרים, או להתייחס לאופן לבוש של עובדים.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 60 דקות; רלוונטיות לציר האישי והארגוני.

מתודה: מצגת + עבודה עם דילמות.

הדרכת הנושא

אופציות לפתיחה

1. סרטון המציג את הסוגיה, לדוגמה כאשר מטופל מגיע למרפאה ונתקל בהערות גזעניות מצד הצוות.
2. מודעה שנתלתה בבית הספר לסייעוד בבית חולים ברזילי באשקלון (נספח ז') האוסרת על שימוש בשפה שאינה עברית בתחומי בית הספר.

המנחה ידגיש כאן שתפקידנו כנותני שירות איננו לחנך את מקבלי השירות, אלא דווקא להיות לו לעזר, ולכן לא יועילו הערות גזעניות או דרישה מוגזמת כמו ללמוד עברית. לעתים קרובות, חוסר ידיעת השפה נתפס כהתבדלות בעוד שבפועל לא כך הדבר. ייתכנו לכך סיבות רבות, ביניהן גיל מבוגר המקשה על קליטת שפה חדשה, צורך מיידי במציאת פרנסה על חשבון השקעת זמן ומשאבים בלימודי השפה, פערי תרבות ועוד. המתחים החברתיים/פוליטיים נוכחים בין נותני שירות בארץ במידה רבה יותר מאשר במסגרות דומות בעולם המערבי. האתגר שלנו לשמור על המקצועיות למרות שהמתח החברתי/פוליטי החיצוני נוכח בחדר.

המנחה יפתח עם השאלה: כיצד אתם מתמודדים עם המתחים הללו בעבודתכם?

העבודה תתבצע בקבוצות: כל קבוצה מקבלת דילמה עם סוגיה העוסקת במתח חברתי/פוליטי (ראו דוגמאות בנספח ח'). ניתן לעשות זאת בכמה סבבים או בסבב אחד על-פי הזמן העומד לרשות המנחה.

הנחיה לעבודה עם הדילמות

- קראו בעיון את הדילמה.
- האם "המרחב ההוגן" מובטח? מהם המתחים החברתיים/פוליטיים העולים מן הדילמה המוצגת?
- כיצד על נותן השירות לנהוג כאשר מגיעה סיטואציה כזו לפניו?
- לאחר דיון קצר מומלץ להציג שקף הכולל את הכלים להתמודדות עם מתחים חברתיים/פוליטיים.

לסיים

- המרחב הציבורי לעולם אינו נייטרלי, ואין פתרונות נייטרליים למרחב הציבורי, רק מאמץ לפתרונות הוגנים עבור הרכב תרבותי מסוים.
- לגיטימיות של "האזור" ושל התחושות הקשות: לוודא שלכל אחד מאתנו יש מקום "להתאזור", בישיבת הצוות, עם המאמן האישי, עם החונך וכו'.
- משמעות המונח "מקצועי" היא בדרך כלל בידוד של טובת הפונה ופעולה בהתאם.
- סוגיות: אתיקה, כשמדובר בפגיעה בפונה אחר, קשר עם בני משפחה, כשאיש צוות פגוע יכול לפגוע במתן שירות מקצועי.
- לעתים, מה שנראה לנו כפגיעה פוליטית, מכוון לדעות הפוליטיות שקשות לנו כמנחים. יש להדגיש שמודולה זו טעונה מבחינה רגשית.

ה.8. ניתוח דילמות מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות

רצינות: כשירות תרבותית דורשת לכאורה מאנשי המקצוע להגמיש את הפעילויות שלהם ואת הגבולות שבתוכם הם פועלים. לכאורה, לפי הגישה המנצחת - "הכל מותר ללקוח" ויש לעשות כל שניתן על מנת להתאים את הארגון לצורכי הפונים, גם אם הדבר בא על חשבון הפן המקצועי והצרכים והגבולות של אנשי הצוות. למעשה, לכשירות תרבותית יש גבולות, חלקם גמישים וחלקם קשיחים מאוד, ועל נותן השירות והארגון לברר מהם הגבולות בתוכם יוכלו לפעול.

בהכשרה חשוב לדון במקרים שבהם קיימת סתירה בין עקרונות העבודה המקצועיים של הצוות, לבין הרצון והצורך להבין את הצרכים התרבותיים של הפונה ולהתאים לו את הטיפול. במהלך ההכשרה, אנשי הצוות עשויים לשאול שאלות כגון: מהם הגבולות שלנו כבני אדם וכאנשי מקצוע, בנושא של כשירות תרבותית? איפה לא נכון להפעיל עקרונות של כשירות תרבותית, ואיפה יש התנגשות בין הצורך לבצע התאמות לתרבות הפונה ולצרכיו, לבין מדיניות וכללי עבודה בארגון, או עקרונות עבודה מקצועיים של המטפל?

חשוב לאפשר לאנשי הצוות לזהות את הגבולות האישיים והמקצועיים שלהם בכשירות תרבותית, ולפתח דיון לגבי גבולות הרב-תרבותיות ברמה הארגונית. הנושא מסייע לאזן במעט את ההרגשה שההכשרה כביכול נותנת, הווה אומר הכול מותר ויש לעשות כל שניתן על מנת להתאים את הארגון לצורכי הלקוחות. הנושא עונה במעט על השאלה: מה עושים כאשר יש התנגשות וסתירה בין תפיסות העולם המקצועיות המנחות אותנו לבין התפיסות והנורמות שמנחות את הקהילה או הפונים בקהילה זו.

בעוד שהנושא של מתחים חברתיים/פוליטיים עוסק בהטיות האישיות של איש המקצוע, נושא הגבולות עוסק בעיקר ב"קווים האדומים" המקצועיים של נותן השירות, וביכולתו להתגמש ולשנות את עבודתו המקצועית עם הקהילה או הפונים בקהילה.

מטרות: לאפשר לאנשי הצוות לזהות את הגבולות שלהם בכשירות תרבותית; לפתח דיון בין אנשי הצוות לגבי גבולות של רב-תרבותיות ברמה הארגונית.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 60 דקות; רלוונטי לציר האישי והארגוני.

מתודה מומלצת: עבודה עם דילמות.

הנחיית הנושא: העבודה מתבצעת בקבוצות. כל קבוצה מקבלת תיאור של דילמה בנוגע לגבולות בין-תרבותיים (נספח ח'). ניתן לעשות זאת בכמה סבבים או בסבב אחד על-פי הזמן שעומד לרשות המנחה.

הנחיה לעבודה עם הדילמות

1. קראו בעיון את המקרה.
 2. מהן הדילמות שעולות עבורכם מהמקרה?
 3. אילו גבולות נפגעים?
 4. מהי הדרך הנכונה מבחינתכם לפעול באירוע כזה?
- לאחר העבודה בקבוצות חוזרים למליאה ואוספים מהמשתתפים תובנות מומלצות.

1. נושא הגבולות בכשירות תרבותית הוא מורכב ואינו חד-משמעי.

2. יש לבחון ביחד עם הארגון והשותפים אילו גבולות נפגעים וכיצד שומרים עליהם.
3. כדאי להקצות זמן מוגדר בישיבות צוות כדי לדון במקרים בהם עלו דילמות דומות או חדשות, לברר איפה הארגון ונותן השירות עצמו מרגישים ועומדים אל מול הדברים ואיך מתמודדים עם הטמעת הכשירות התרבותית.

ה.9. שינוי ארגוני ממוקד

רצינות: הנושא נועד להעביר את התיאוריה שנלמדה לשלבים מעשיים ויישומיים ברמת הארגון. הרעיון הוא להתנסות ביישום מיזם של שינוי ארגוני ממוקד שישפר את הכשירות התרבותית בהיקף שמאפשר לקבל משוב ולהצליח בזמן קצר יחסית.

מטרות המודולה: יצירת "באז" בארגון במהלך ולאחר סיום תהליך הסדנאות וכן יצירת נראות של המושג כשירות תרבותית באמצעות פרויקטים קטנים בארגון שנחשפים לעיני כל, מקדמים את ההתאמה וההנגשה התרבותיים, ועוזרים לשיפור התקשורת עם פונים מתרבויות שונות.

לידיעת המנחה: משך העברת הנושא 40 דקות; רלוונטיות לציר הארגוני.

מתודה מומלצת: עבודה בקבוצות; מילוי דף פרויקט (נספח ט').

פירוט: לאחר שהמשתתפים קיבלו מושג בסיסי ויש להם היכרות עם הנושא של כשירות תרבותית, משימתם היא להטמיע פרויקט אחד, בהיקף קטן יחסית, תוך היעזרות בידע שנרכש וליווי של המנחים. המשימה הראשונה העומדת בפניהם (בדרך כלל במהלך המפגש השני מבין השלושה) הינה לבחור שינוי ארגוני ממוקד העומד בקריטריונים הבאים: יש להם מוטיבציה לקדמו; ניתן ליישמו בטווח של חודש; בעל נראות לפחות בחלק מהארגון; ניתן לקבל לגביו משוב מחברי צוות ומלקוחות הארגון בזמן התכנון והיישום.

חשוב לציין את ממד האפקטיביות של פרויקט זה על-ידי: הגדרת התוצאה המצופה באופן ברור; בחינת כל פעולה לפי מידת האפקטיביות שלה בתנאים של משאבים מוגבלים; זיהוי חסמים ומציאת דרכים יצירתיות להסרתם. כך למשל, אין לבחור בשינוי ארגוני ממוקד כמו הקמת שירותי מתורגמנות לארגון, שכן זוהי משימה מורכבת הדורשת עבודה ממושכת ומשאבים שאותם לא ניתן לגייס בזמן קצר. ניתן, לדוגמה, לבצע פעולה מוגבלת כגון הסבת המרכזייה הטלפונית של הארגון לרב-לשונית.

לאחר שכל אחד מן המשתתפים חשב על שינוי ארגוני ממוקד שיענה על הצורך שהוא זיהה בארגון, יעבדו המשתתפים בקבוצות שימנו עד ארבעה משתתפים. מתוך דיון יגיעו להסכמה לגבי שינוי ארגוני ממוקד שיענה על צורך של הארגון ולכולם יש מוטיבציה ליישמו.

לאחר ההגעה להסכמה יש להעלות את הדיון על הכתב באופן שיבהיר:

- מהו השינוי במדויק?
- על איזה חסם /אתגר בארגון הוא עונה?
- מהם הגורמים התומכים שאליהם יש לפנות?
- לוח זמנים לביצוע.

במפגשים הבאים ועם סיום המפגשים חשוב ללוות את המשתתפים ביישום השינויים. סביר להניח שהמשתתפים ייתקלו בקשיים כגון: חוסר משאבים, חוסר היענות לשיתוף פעולה עם גורמים אחרים בארגון וכו'. תפקידם של המנחים יתמקד בעיקר במתן חלופות מקצועיות וכן בחיבור לגורמים מקצועיים שביכולתם לספק פתרונות איכותיים לבעיות שיעלו. כך למשל, התקנת שילוט כרוכה בעלויות גבוהות ודורשת מהארגון השקעת משאבים רבים על מנת להתאים

את המחלקה/סביבת העבודה לתרבויות והלשונות הפועלים בה. תפקיד המנחה יהיה לסייע במציאת פתרונות יצירתיים שניתן ליישם בטווח זמן קצר.

חומר העשרה: ניתן להיעזר במצגת הכוללת דוגמאות של שינויים ארגוניים ממקומות אחרים. למשל: בלשכת רווחה החליטו עובדים סוציאליים לתרגם שני מסמכים חיוניים המצויים בשימוש רב (טופס ויתור סודיות ופנייה והצהרה), זאת באמצעות השינוי הממוקד; בלשכת רווחה החליטה מחלקה מסוימת לשנות את השילוט באזור קבלת הלקוחות כך שיהיה רב-לשוני; במרכז גישור המשרת לקוחות מתרבויות שונות, כינסו ארבעה דוברי ארבע שפות כדי לכתוב ולהקליט הודעה למשיבון של המרכז בעברית, ערבית, רוסית ואמהרית.

ריאיון על אירוע בין-תרבותי במסגרת העבודה

הנחיה

כל אחד מכם מתבקש להיזכר באירוע שהתרחש במסגרת העבודה, שבו היו מעורבים היבטים בין-תרבותיים בין פונה/משפחתו לבין אחד מאנשי הצוות. ייתכן שטיפלת באירוע באופן אישי או היית עד לאירוע. זה יכול להיות אירוע מוצלח לטעמך או פחות מוצלח, או אפילו כזה שהסתיים בתחושת כישלון.

נא רשמו לעצמכם כותרת של האירוע הזה.

עבדו בזוגות. כל אחד מכם יראיין את בן זוגו אודות האירוע שבחר. היעזרו בשאלות המופיעות בדף זה ורשמו לעצמכם בראשי פרקים את התשובות של בן זוגכם. בהמשך נייעזר בתשובות כדי למצות מתוך האירועים את התובנות והכלים שיאפשרו לצוות לפעול בהצלחה באירועים אחרים.

השאלות לריאיון

- תאר בפרוטרוט את האירוע שבחרת.
- אילו היבטים בין-תרבותיים היו באירוע?
- מה האתגר שעמד בפניך באירוע זה שהיה קשור להיבטים הבין-תרבותיים?
- כיצד פעלת/פעלו באירוע?

מבוא לכשירות תרבותית¹⁰

כשירות תרבותית מתארת את יכולתן של מערכות להעניק שירותים ללקוחות השונים זה מזה בערכיהם, באמונותיהם ובהתנהגותם, בכלל זה התאמת השירות או הטיפול הניתן לצורכיהם החברתיים, התרבותיים והלשוניים. היעד הסופי הינה קיומה של מערכת שירותים, לרבות אנשי מקצוע הפועלים בה, המסוגלת להעניק את הטיפול האיכותי ביותר לכל פונה ללא קשר לגזע, מוצא, רקע תרבותי ושפה.

1. כנותני שירות או מטפלים, עלינו לבדוק את עצמנו ולהיות מודעים לעמדות אישיות, לאמונות, להטיות ולהתנהגויות שעשויות להשפיע, באופן מודע או לא מודע, על השירות שניתן ללקוחות או על הטיפול הניתן למטופלים; עלינו גם לבחון את האינטראקציה שלנו עם עמיתים למקצוע הבאים מרקע שונה משלנו.
2. כל מפגש בין נותן שירות למקבלו או מפגש בין מטפל למטופל הוא בין-תרבותי. פיתוח שותפות עם לקוחות ושמירה על "צניעות תרבותית" עשויה לסייע לנו להבין טוב יותר את ההקשר ההיסטורי, המשפחתי, הקהילתי, התעסוקתי והסביבתי שהלקוחות שלנו חיים בו.
3. אין דרך אחת לשירותיות או לטיפול בקבוצה תרבותית, בהתחשב במגוון ובשונות הקיימים בקבוצות השונות. עלינו ליצור מסגרת של מתן שירות או התערבות שניתן ליישמה באופן פרטני, כחלק מהתפיסה של "המטפל ומשפחתו במרכז".
4. טיפול קליני או טיפול מונע וכן שירות, צריכים להתבסס על מידע ונתונים, ולהיות אותנטיים, גמישים ואתיים. עלינו לדעת להתאים היטב את תכנית ההתערבות שלנו למטופלים, למשפחות ולקהילה.
5. גישת "המתכון/ספר הבישול" לעבודה עם לקוחות מרקעים שונים אינה יעילה, ולעתים עלולה אף ליצור סטריאוטיפים והכללות. לעתים קרובות השונות בתוך קהילה מסוימת גדולה יותר מאשר השונות בין הקהילות.
6. חשוב להבין לא רק את המחסומים של הלקוח והקהילה בגישתם לשירות/טיפול, אלא גם את המחסומים הקיימים אצל נותני השירות ובתוך ארגון. למניעת אי שוויון על רקע גזעי ואתני, על נותני השירות, המטפלים והארגונים להיות כשירים מבחינה תרבותית ולשונית.
7. אנו כנותני שירות ומטפלים צריכים להתמודד עם גזענות, שוביניזם וצורות אחרות של אפליה המתרחשות במפגש מתן השירות ובמפגש הטיפולי כמו גם בחברה כולה.

¹⁰ מעובד על פי:

Betancourt, J.R., Green, A.R., & Carrillo, J.R. (2002, October). *Cultural competence in health care*. Field Report, the Commonwealth Fund.

Like, R.C. (2000). *Cultural competence pointers*. Department of family medicine, UMDNJ-Roberts Wood Johnson Medical School. <http://www.healthdisparities.vcu.edu/?id=1330&sid=10>

סימולציות להעמקת הדיאלוג הבין-תרבותי

1. שיחה בין מטופלת לעובדת סוציאלית בלשכת הרווחה

האם: את ממוצא אתיופי, אם לשלושה ילדים. האב נמצא בבית אך הוא איננו דומיננטי בשיח אל מול הרשויות היות והעברית שבפיו אינה טובה. הבן הבכור, דני, הוא קצין בצבא. הוא גר עכשיו בבית ויוצא מדי יום לצבא. שתי הבנות, מלכה ומיכל, נמצאות בבית הספר ואין איתן בעיות מיוחדות. סך הכול ברוך השם, הכול בסדר, הבנות עובדות קצת בקייטנות ובייביסיטר ומרוויחות כסף לעצמן. יש גם בת גדולה, חנה, אבל היא נשואה וגרה בעיר אחרת עם בעלה. על הצעיר, משה, (לומד בכיתה י') כל הזמן באה העובדת הסוציאלית ומתלוננת. גם מבית הספר כל הזמן מתקשרים ואומרים לבוא כי הוא לא בסדר. העובדת הסוציאלית רוצה להוציא אותו לפנימייה. לזה את לא מוכנה. את ואבא שלו אחראים על החינוך שלו ולא אנשים זרים. אם צריך עזרה או לדעת מה לעשות, בשביל זה יש אנשים בעדה שיכולים לסייע ולעזור לפתור בעיות, את סומכת עליהם ותתייעצי איתם אם תצטרכי. סך הכול משה הוא ילד טוב, קצת לפעמים עושה בעיות, אבל מקשיב למה שאומרים לו. הוא ממש מעריץ את אחיו הגדול, אז עכשיו שדני יותר בבית, הוא יעזור למשה עם בית הספר ועם ההתנהגות. העובדת הסוציאלית לא מבינה שלא מפרידים משפחה. צריכים להיות ביחד ופותרים את הבעיות ביחד. אם היא רוצה לעזור זה לתת כסף בשביל מורה שיעזור למשה בבית עם השיעורים כי בבית הספר קשה לו, בגלל זה הוא עושה בעיות ומפריע כל הזמן. העובדת הסוציאלית שוב קראה לך לשיחה. את חושבת שהיא רוצה להוציא את משה מהבית, לזה את לא מסכימה, את אימא שלו ויחד עם האבא אתם תחליטו מה טוב לו.

הנחיות לסימולציה: נסי להיכנס לדמות, מה היא חושבת, איך מתנהגת ומדברת ומה תגיד. אין צורך לחשוף את כל הפרטים בהתחלה, השתדלי לשמור עליהם לעצמך ולשתף את העובדת הסוציאלית רק אם תשאל את השאלות הנכונות.

עובדת סוציאלית: את מלווה כבר כמה שנים את המשפחה. עזרת להם עם קצבאות, סיוע במרכזי למידה, תעסוקה לאם ועוד. עתה יש בעיה חמורה עם הבן הצעיר, משה. הוא נעדר מבית הספר (כיתה י'), משוטט שעות, מאיים על האבא שיגיד למשטרה שהוא מרביץ לו, ונראה כי נעדרת כל סמכות הורית ביחסים עם משה. את מאוד חוששת לו ולמשפחה. יש פתרון שהסכימו עליו כולם וזה הוצאה לפנימייה. התוצאות בה נהדרות - רוב הילדים הנמצאים שם מסיימים בגרות ומתגייסים לצבא. את חוששת מתגובת האם שלא מוכנה לשמוע על כך. אם לא תהיה ברירה, אולי תפני לבית משפט שיכריע, אבל לפני כן, כניסיון אחרון, הזמנת אותה לשיחה. במהלך השיחה תנסה לאמץ את כללי "העמקת הדיאלוג". אולי יעלה משהו שלא חשבת עליו.

2. שיחה בין פונה לעובדת סוציאלית בלשכת הרווחה

חרדית: את אישה חרדית, ויש לך שבעה ילדים בגילאים שונים. כהשלמת פרנסה את מקבלת עבודות תפירה בביתך. יש לך שם טוב כתופרת ואנשים פונים אלייך. לאחרונה מצבה של חמותך הורע. בעלך התייעץ עם הרב מה לעשות והוא הורה לו להביא את אימו לביתו כדי שאת תטפלי בה. עכשיו, בנוסף לטיפול בשבעה ילדים בגילאי 2-11, את צריכה לטפל גם בחמותך הקשישה. לא תוכלי לקבל עבודות תפירה, והפרנסה הביתית ממש תיפגע, מה עוד שיש עוד אדם להאכיל. היו

שבתות שניגשת בהסתר לגמ"ח לקבל עוף לארוחת שבת. האם, היא ממש רודה בך, "מקטרת" על כל דבר ואת מרגישה שהיא מסיתה את בעלך נגדך בזה שהיא מתלוננת שאת לא מספיק דואגת לה. את ממש קורסת, מרגישה שהעומס הוא ממש מעבר לכוחותיך ואין אף אחד שיכול לעזור כי הרב קבע שכך יהיה. אחת ממכרותיך סיפרה לך שבלשכת הרווחה עוזרים במקרים כאלו בלי שידעו שפנית אליהם. הם יכולים, כך הבנת, לחייב להוציא את הקשישה מהבית ולהעביר אותה לבית אבות. כמובן שאת רוצה שבית האבות יהיה קרוב ומתאים לה, עדיין מצוות כיבוד הורים היא מצווה חשובה. את לא תגידי ישירות אבל את רוצה שהעובדת הסוציאלית תדבר עם הרב ותגיד לו כמה חשוב שהאם תהיה במסגרת מתאימה.

עו"ס: מגיעה ללשכה אישה חרדית, בשעות קבלת קהל, את מקבלת אותה בפעם הראשונה. במהלך השיחה יש לנסות וליישם את עקרונות "העמקת הדיאלוג".

דיאלוגים לנושא התמודדות עם פערים בין-תרבותיים

1. דיאלוג פתיחה (גנרי)

אירוח

סוהא : [דופקת בדלת] שלום אבנר.

אבנר : אהלן סוהא, היכנסי. את רוצה לשתות משהו?

סוהא : תודה, אשמח מאוד לנס קפה.

אבנר : תרגישי בבית, המטבח מצד ימין.

סוהא : תודה, מצאתי!

אבנר : את יודעת מה, אם כבר את שם, אכפת לך להכין גם לי קפה שחור בבקשה? עם כפית

סוכר.

(אחד חושב שהוא מארח למופת ברגע שהוא מאפשר לאורח להיכנס למטבח ואילו השני יחשוב

את ההפך - מארח טוב אמור להכין את הקפה לאורח).

2. ציר דיבור ישיר ↔ עקיף

דיאלוג : הסכמה (לרווחה)

עו"ס : במצב הנוכחי, אין לנו ברירה אלא להורות על הוצאת הבן מהבית לפנימייה.

האב : אני יודע שאתם עושים כמיטב יכולתכם למענו.

עו"ס : בהחלט. זה יציל אותנו, יקדם אותו בלימודים וימנע את המשך ההתדרדרות שלו.

האב : באמת קשה לנו מאוד עם הלימודים שלו.

עו"ס : אני שמח שאתה מסכים אתי. נקבע תאריך למעבר לפנימייה?

האב : אנחנו עוד צריכים לחשוב על זה. אולי עדיף שנדבר על זה בפעם הבאה?

דיאלוג : הסכמה (לחינוך)

המזכירה : במצב הנוכחי, אין לנו ברירה אלא לשלוח אותך לרשום את הבן לבית ספר לחינוך

מיוחד.

האב : אני יודע שאתם עושים כמיטב יכולתכם למענו.

המזכירה : בהחלט. זה יקל עליו מאוד, יקדם אותו בלימודים וימנע את המשך ההתדרדרות

שלו.

האב : באמת קשה לנו מאוד עם הלימודים שלו.

המזכירה : אני שמח שאתה מסכים אתי. נקבע תאריך לרישום?

האב : אנחנו עוד צריכים לחשוב על זה. אולי עדיף שנדבר על זה בפעם הבאה?

המוקד בדיאלוג זה אינו הסוגיה שעוסקת בתוכן אלא אופי השיח בין איש הצוות לבין ההורים.

האם באמת הוא קשוב לניואנסים ומצליח להבין את חוסר ההסכמה של האב שנובע מההבדלים

בין דיבור ישיר לדיבור עקיף?

שאלה להנחיה : האם האב מסכים או לא מסכים עם העובדת הסוציאלית?

¹¹ בנספח זה, וכן בנספחים בהמשך מובאים מקרים עבור מגוון נותני שירותים ברשות מקומית, בדגש על עובדי רווחה. המנחה יכול להתאים את התיאור למשתתפי ההכשרה.

שיח זה מראה כיצד אומרים בתרבויות שונות את המילה "לא!" (זה מתקשר מעט לנושא של המרחב האישי שכל אדם מתרבות שונה זקוק לו (במסיבת קוקטייל הישראלים יעמדו די קרוב זה לזה בעוד שהאמריקאים יתפסו מרחק או ילכו אחורה). ייתכן שהעו"ס אינו רגיש מספיק לנושא זה ולכן הוא לא יבין מדוע בעצם אין היענות של האב.

3. ציר כיבוד סמכות ⇔ אתגור סמכות

דיאלוג : את בסדר (לרווחה)

נטשה (עובדת סוציאלית) : לא תאמיני מה קרה לי כשעמדתי בכניסה ללשכה.

נחמה (ראש צוות) : מה קרה?

נטשה : אחד מהפונים צעק על אחת מבנות השירות שלנו. ניגשתי והעמדתי אותו במקום. ואז

בת השירות ניגשת אליי, טופחת לי על הכתף ואומרת : "את בסדר!".

נחמה : איזה יופי! היה לך קשה בתחילת השנה להתרגל אליהם, אבל עכשיו הם מרגישים

שאת משלנו!

4. ציר שמירה על גבולות ⇔ חציית גבולות

דיאלוג : טרמפ הביתה (לרווחה)

אימא : סליחה, מה השעה?

מזכירה : עשר ורבע.

אימא : הפגישה שלי הייתה אמור להיות בתשע. אני חייבת לחזור הביתה לקחת את הילדה

מהפעוטון.

מזכירה : אני אכניס אותך ממש ברגע שאוכל. ואני יכולה גם לסדר לך טרמפ עם מנהלת

הלשכה, שגרה ביישוב ממש לידך.

אימא : תודה, זה בסדר.

פקידה : ממש אין בעיה. את רוצה להרים טלפון לפעוטון? מה המספר?

תכונות ליבה : התרבות הישראלית

- דיבור ישיר מאוד.
- חציית גבולות.
- אתגור סמכות.
- א-פורמליות.
- גישה מאלתרת לפתרון בעיות.
- ביטחון עצמי.
- גישה חיובית ללקיחת סיכונים אך מעט סובלנות לשונות בין-תרבותית.
- קולקטיביזם, למרות אי קבלה של מרות הקבוצה.

Shahar, L., & Kurz, D. (1995). *Border crossings: American interactions with Israelis*. מעובד על-פי : London: Intercultural Press.

כללים לתקשורת יעילה באמצעות מתורגמן

נכתב על-ידי ד"ר מיכל שוסטר (אוניברסיטת בר-אילן והמרכז הבין-תרבותי לירושלים)

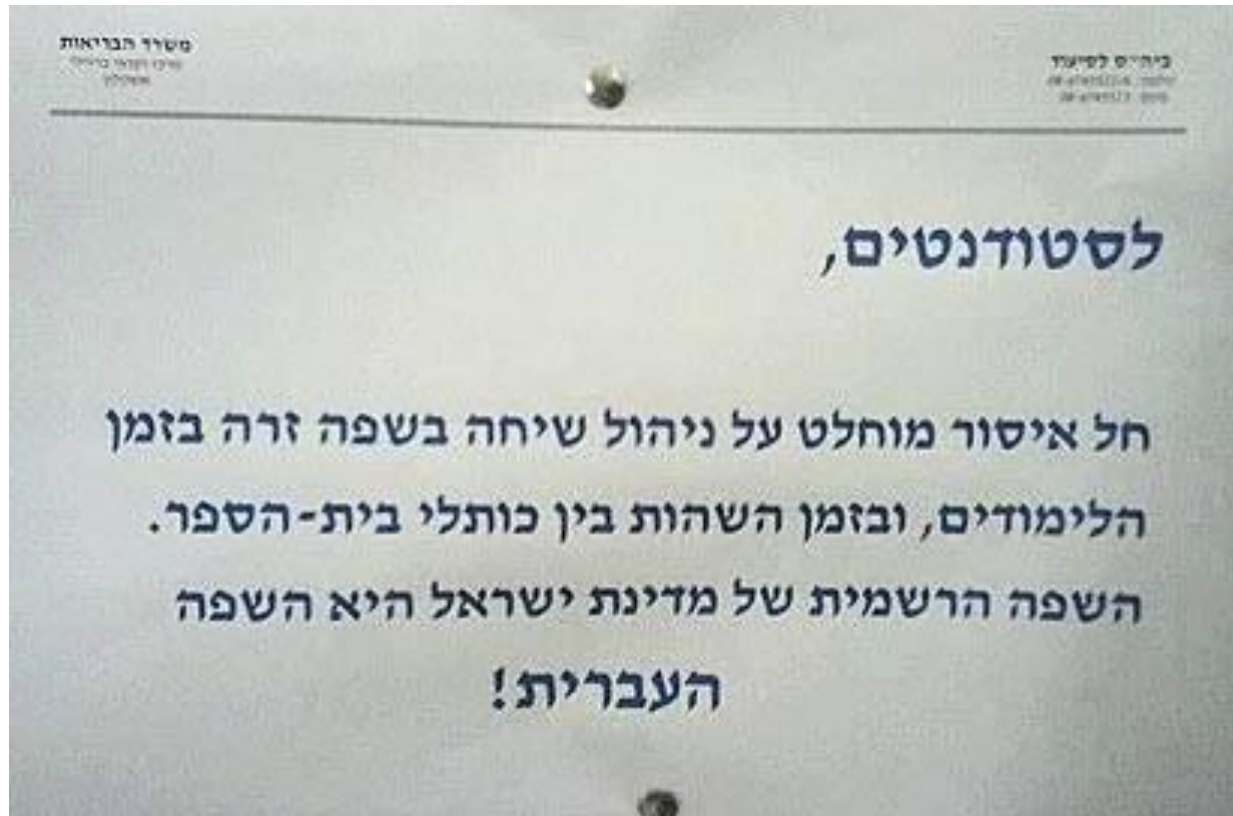
במדינת ישראל מתגוררים מיעוטים לשוניים ואתניים רבים. התקשורת עימם לא תמיד קלה, ולעתים כמעט בלתי אפשרית ללא תיווך לשוני של אדם שלישי. בישראל אין עדיין מערכת ממוסדת למתן שירותי מתורגמנות, והצוות נאלץ להסתמך על בני משפחה, צוות לא מיומן בתרגום או עוברי אורח.

כללים לתקשורת בתיווך מתורגמן פנים אל פנים

מתורגמן מקצועי הוא אדם דו-לשוני שעבר הכשרה ייעודית, כפוף לכללי האתיקה והסודיות הנהוגים במקצועות החינוך, הבריאות והרווחה, ונתון לבקרה ולהדרכה שוטפים. בשימוש במתורגמן לא מקצועי עליכם להיות מודעים לבעיות שעלולות להיווצר: תוספות או השמטות של המתורגמן, הימנעות מתרגום של נושאים רגישים, וכן ייעוץ עצמאי למטופל ללא ידיעתכם.

להלן כמה כללים שיסייעו לכם לתקשר ביעילות גדולה יותר עם מיעוטים לשוניים בעזרת מתווך, מקצועי או בלתי מקצועי.

1. מומלץ מאוד **שלא להשתמש בילדים כמתורגמנים**. זה לא הוגן, זה לא אתי, וזה לא עובד!
2. **מקום ישיבה**: סדרו את הכיסאות באופן שתמשיכו לשמור על קשר עין עם הלקוח, ושהמתורגמן יראה וישמע את שניכם.
3. **תדרכו** את המתורגמן שאתם עומדים להיעזר בו באשר למטרת השיחה.
4. באם המתורגמן אינו מקצועי, בקשו **תרגום מלא ומדויק**. בקשו מהמתורגמן לתרגם כל מה שנאמר ורק את מה שנאמר, מבלי להוסיף או להשמיט מידע.
5. **סודיות**: הדגישו בפני המתורגמן הבלתי מקצועי שמדובר במידע חסוי שאסור לשוחח עליו מחוץ לחדר.
6. דברו **במשפטים קצרים וברורים** על מנת שהמתורגמן יזכור את הנאמר ויתרגם במדויק. נסו להימנע משימוש במינוח מקצועי.
7. **דברו ישירות אל הלקוח** ולא אל המתורגמן. לדוגמה: "יש לך בעיה לקנות מזון?" ולא "תשאל את הלקוח אם יש לו בעיה לקנות מזון". הפנו שאלות או בירורים ישירות ללקוח ולא למתורגמן.
8. **ודאו שהלקוח הבין**: אם יש מסר שחשוב לכם לוודא שהלקוח הבין, בקשו מהמתורגמן לומר ללקוח להסביר את המסר במילים שלו.
9. **זכרו**: המתורגמן הוא עוזר לתקשורת ביניכם לבין הלקוח. אל תפחדו לעצור את השיחה, לשאול שאלות הבהרה או להבהיר שוב את כללי השיחה.



דילמות תרבותיות, מקצועיות וערכיות בעבודה כשירת-תרבות**מקרים לרווחה****מקרה 1**

מגיעה אליך אישה לקבלת טיפול והיא מלווה בבעלה. כשאתה פונה לאישה בשאלות רקע, הבעל עונה במקומה. בעצם, כל השיחה, כולל הדיון העוסק במציאת פתרון, מה כדאי לעשות ומה לא כדאי לעשות, נעשית עם הבעל כשהאישה שותקת או עונה לבעל כשהוא שואל אותה.

מקרה 2

בביקור בית שקיימת גילית שהמשפחה מטפלת בקשיש, סב המשפחה, אשר ממראה ראשוני מצבו ירוד ביותר, הוא מוגבל מאוד בתנועה ונראה כי אין השגחה וטיפול בהיגיינה שלו, זאת למרות שנראה כי הוא מתקשר עם הסביבה ואין פגיעה קוגניטיבית. אתה חושש להזנחה חמורה. מדברי בני המשפחה עולה כי הוא נמצא רוב שעות היום לבדו בבית, היות והמשפחה היא קשת יום ועסוקה בהשגת פרנסה. אתה מציע לסייע להעברתו למוסד סיעודי, המשפחה מגיבה בצורה קשה ומסרבת בתוקף.

מקרה 3

בת 17, ממשפחה מסורתית המטופלת מספר שנים ברווחה, מגיעה לפגישה שקבעת עימה יחד עם האם. הנערה, המתחנכת בפנימייה, ביקשה שתסייע לה בחזרה הביתה כדי שתוכל לסייע למשפחה בפרנסה ובטיפול באחיה הקטנים. ממפגשכם האחרון, מספר שבועות לפני כן, נראה כי הנערה עלתה במשקל בצורה ניכרת ואתה חושד כי היא בהיריון. אם לא מדובר בהיריון, עלייה קיצונית כזו במשקל היא מחשידה וייתכן שיש בעיה המחייבת התערבות דחופה.

מקרה 4

בעקבות פנייה של מחלקת החינוך אליך, אתה פוגש משפחה שילדיה, בגילאי חינוך חובה (5 ו-7), לא מגיעים לבית הספר. במבט ראשון נראה שהבית במצב מניח את הדעת, ההורים שניהם נראים "היפים" ועוסקים במדיטציה ובלימוד מדיטציה. הילדים נצפו משחקים בחדרם ומתקשרים היטב עם ההורים. בשיחה איתם הסתבר כי הם פועלים על-פי "עקרון הרצף" ולפיכך אינם מאמינים כי על הילדים להתחנך במערכת החינוך הקונבנציונלית אלא בבית, וההורים הם אלה שילמדו אותם את מה שחשוב בעיניהם להצלחה בחיים. הם ראו שיטות כאלה כאשר טיילו באירופה וברצונם לעשות כך גם עם ילדיהם.

מקרים לחינוך - מותאם למזכירות בית הספר**מקרה 1**

אב ממוצא רוסי מגיע אליך כדי לסדר את התשלומים לבית הספר. העברית שבפיו חלשה ביותר. לאורך השיחה הוא נעזר בבנו, תלמיד כיתה ז'. אחותו לומדת בכיתה ב'. מהיכרותך עם המשפחה אתה יודע כי לא היו בעיות בעבר, אך הוא מבקש הנחה. אתה מסביר לו בעזרת הבן כי לא יהיה זכאי להנחה עד שיביא את הטפסים והאישורים הרלוונטיים. נראה לך שהוא מבין והוא מוציא פנקס שיקים כדי לשלם. אז נכנסת סייעת דוברת רוסית לחדר המזכירות. אתה מכיר היטב את הסייעת וסומך עליה. הסייעת מנהלת עם האב שיחה ברוסית, ובסיומה היא דורשת שתתן לאב את ההנחה המקסימלית. לפי הפרמטרים שהיא מכירה הוא זכאי לה.

מקרה 2

אם דתייה, שבנה סובל מקשיים לימודיים חמורים והומלץ שילמד בבית ספר לחינוך מיוחד, מגיעה לבית הספר לרשום אותו לכיתה א'. באותו יום המנהלת נעדרת (זהו היום החופשי שלה) והיועצת החינוכית חולה ואף היא לא הגיעה לבית הספר. האם מגיעה עם המכתב המפרט את קשייו של הבן ודורשת כי הבן ילמד בכיתה רגילה. היא מספרת שהתייעצה עם הרב שאמר כי על הבן ללמוד בבית ספר רגיל ואסור שילמד בבית הספר אליו הופנה היות ואין בו מערכת תורנית ראויה לקהילה אליה משתייכת האם. האם דורשת שתדבר עם הרב ותסביר לו למה אין באפשרותך לרשום את הילד לבית הספר והרב יסביר לך שאתה חייב לרשום את הילד לבית הספר. אתה מכיר את המשפחה היטב, לילד יש אחות בכיתה ג', שהיא ממש גבולית ומשאבים רבים מושקעים בה. אתה יודע שבית הספר ממש יקרוס אם יהיה עליו להשקיע משאבים בילד נוסף שלא מתאים לבית הספר.

מקרה 3

הורה ממוצא צרפתי מגיע לבית הספר עם חשבון שקיבל ממד"א עבור הזמנת אמבולנס לבנו. לפני כחודש נחבט הבן בראשו במהלך משחק כדורגל בהפסקה. הוא שכב על הרצפה מספר דקות, אך לדברי הילדים לא איבד את ההכרה. באותו ביום לא נמצאה אחות בבית הספר והחלטת שלא לקחת סיכון והזמנת אמבולנס. התקשרת במקביל לאם שהגיעה מספר דקות לאחר שהגיע האמבולנס לבית הספר. האמבולנס פינה את הילד לחדר מיון שם הילד נבדק ושוחרר לביתו לאחר זמן קצר.

עתה האב דורש כי בית הספר ישלם עבור האמבולנס. הוא טוען שבצרפת היו הדברים מסודרים יותר, בית הספר לקח אחריות על הילדים ועל מה שקורה להם, ופה זו הפקרות. למה המזכירה הזמינה אמבולנס לפני שמישהו מקצועי בדק את הילד? האחריות היא של בית הספר ולכן על בית הספר לשלם. אם בית הספר לא ישלם הוא יתבע אותך באופן אישי כאחראי.

תרחישים לעובדי ההכנסות/עובדי זכאות

1 תרחיש

לפניכם תרחיש של שיחה בין עובד במחלקת ההכנסות לבין מקבל שירות. קראו את התרחיש. לאחר מכן דונו בו ונסו לענות על השאלות שאחריו.

אל שולחן פקיד ההכנסות מגיע אדם מבוגר ממוצא אתיופי, ובידו טופס התראה לפני עיקול החשבון. בבדיקה קצרה שעושה הפקיד הוא רואה כי אין בנמצא עובד עירייה דובר אמהרית. באותו זמן ממתין לתורו צעיר ממוצא אתיופי. הפקיד קורא לו ומבקש ממנו לסייע בתרגום עבור הפונה המבוגר. כבר בתחילת השיחה מבחין הפקיד שהמבוגר משפיל מבטו ולא יוצר קשר עין עם הצעיר. כשהבחור הצעיר מתרגם את דברי הפקיד או המבוגר, הפקיד מרגיש כי הצעיר אומר הרבה יותר דברים מכפי שביקש ממנו לתרגם. הפקיד מבחין גם כי בין הצעיר למבוגר מתנהל דו-שיח, אבל כשהצעיר מתרגם את דברי המבוגר נדמה לפקיד שהוא לא אומר את כל הדברים ולא מתרגם את הדו-שיח ביניהם.

1. מהן הדילמות שעולות מתוך הסיטואציה?

2. מה לדעתכם הסיבות להתנהגותו של האדם המבוגר?

3. מה לדעתכם איכות התרגום של הבחור הצעיר (בהנחה שהוא דובר אמהרית ברמת שפת אם)?

4. כיצד נהג הפקיד?

5. אם הייתם עומדים במצב דומה – מה היה נכון לעשות?

תרחיש 2

לפניכם תרחיש של שיחה בין עובד במחלקת ההכנסות לבין מקבל שירות. קראו את התרחיש. לאחר מכן דונו בו ונסו לענות על השאלות שאחריו.

אל שולחן הפקיד מגיעה אישה מבוגרת ממוצא רוסי, המלווה בילדה צעירה כבת 12. כאשר ישבו אל השולחן אומרת האישה המבוגרת: "זו בת, היא עברית". הפקיד מבין מכך שהבת תתרגם את הדברים והוא שואל את הבת לסיבת בואן. הבת אומרת "אימא רוצה לשלם את הארנונה, אבל לפרוס לתשלומים כמו שעשו לשכנה". הפקיד מבצע בירור של פרטי החשבון של האישה ומגלה כי יש עיקול גורף על כל חשבוניתיה. העיקול אמור להתבצע בתוך שבוע על מיטלטלין בביתה.

1. מהן הדילמות שעולות מתוך הסיטואציה?

2. אם הייתם עומדים בסיטואציה דומה – מה היה נכון לעשות?

תרחיש 3

לפניכם תרחיש של שיחה בין עובד במחלקת ההכנסות לבין מקבל שירות. קראו את התרחיש. לאחר מכן דונו בו ונסו לענות על השאלות שאחריו.

אל הדלפק מגיע אדם ממוצא צרפתי. הפקיד מנסה לברר את סיבת בואו למשרד. מפרטי החשבון שלו ומהעברית הדלה שבפיו, הצליח הפקיד להבין כי הצטבר חוב אותו הוא מעוניין לשלם. הפקיד מכין את טופס התשלום ומסביר לו אודות הוראת קבע. לאחר שמוציא האדם את פנקס השיקים שלו, מגיעה עובדת האגף (אם כי ממחלקה אחרת שאיננה קשורה לסוגיה בשלה הגיע הפונה). היא מתחילה לשוחח איתו בצרפתית "מעל לראשו" של הפקיד. לאחר כמה דקות של שיחה ביניהם אומרת עובדת האגף לפקיד כי האדם זכאי להנחה וכי יש לנכות 50% מהחוב שלו על-פי ההנחה. כמו כן היא מוסיפה, שהוא לא יחתום על הוראת קבע אלא ישלם במזומן את התשלומים.

1. מהן הדילמות שעולות מתוך הסיטואציה?

2. אם הייתם עומדים בסיטואציה דומה – מה היה נכון לעשות?

תרחיש 4

לפניכם תרחיש של שיחה בין עובד במחלקת ההכנסות לבין מקבל שירות. קראו את התרחיש. לאחר מכן דונו בו ונסו לענות על השאלות שאחריו.

אל הדלפק מגיע אדם ממוצא רוסי. בשיחה קצרה עם הפקידה נראה כי רמת העברית שלו נמוכה אך ניתן לתקשר איתו. הפקידה מבינה כי הוא מבקש הנחה ומציידת אותו ברשימה של טפסים ואישורים שעליו להביא על מנת שבקשתו להנחה תיבחן. בסיום השיחה מחייך האדם אל הפקידה, לוחץ את ידה והולך. לאחר כחודש, נקראת הפקידה אל ראש הצוות. בשולחן יושב אותו אדם. הבעת פניו כועסת והיא מבחינה כי הוא בידו טופס עיקול. ראש הצוות דורש לדעת מהפקידה מדוע אותו אדם טוען כי הפקידה הבטיחה לו הנחה ועתה יש לו חוב ועיקול.

1. מהן הדילמות שעולות מתוך הסיטואציה?

2. אם הייתם עומדים בסיטואציה דומה – מה היה נכון לעשות?

תרחיש 5

לפניכם תרחיש של שיחה בין עובד במחלקת ההכנסות לבין מקבל שירות. קראו את התרחיש. לאחר מכן דונו בו ונסו לענות על השאלות שאחריו.

אל הדלפק מגיע אישה דוברת אמהרית. הפקיד מבין כי העברית אינה שגורה בפיה והוא קורא למיכל, דוברת אמהרית, עמיתה שלו שנמצאת באותו יום במשמרת. בשיחה ששניהם מקיימים עם האישה הם מגלים כי היא גרה במשך שנה בדירה בשכירות. על-פי נתוני העירייה, הדייר הקודם לא העביר את הארנונה על שמה, ולא סגר את חובו, שצובר בינתיים קנסות והצמדות. היא הגיעה מכיוון שבעל הדירה אמר לה שהוא לא יחדש לה את החוזה אם הארנונה לא תהיה על שמה. השכן שלה, שהוא עו"ד, אמר לה שאיננה צריכה לשלם דבר אלא מהרגע שהארנונה נרשמת על שמה. הפקידים מנסים להסביר לאישה כי עליה לשלם ארנונה על שנת המגורים האחרונה. היא נראית כועסת ומתחילה לדבר עם מיכל באמהרית, בשטף ובטון קשה. נראה כי מיכל עומדת לבכות. האישה עוזבת בכעס ומיכל מספרת לפקיד כי האישה האשימה אותה שבגללה היא חייבת כסף לעירייה והיא עשתה את זה בכוונה, כי מיכל מתנשאת עליה ובכלל האישה שמעה שכל מי שעובד בעירייה הוא נגד האתיופים.

1. מהן הדילמות שעולות מתוך הסיטואציה?
2. אם הייתם עומדים בסיטואציה דומה – מה היה נכון לעשות?

נספח ט'
שינוי ארגוני ממוקד

שם משתתף: _____

רקע לגבי השינוי הנדרש

כותרת השינוי

הרעיון (פירוט של כותרת השינוי)

חסמים צפויים

.1

.2

ארבעת הצעדים הבאים על מנת לממשו

.1

.2

.3

.4

קריטריונים לבחירת שינוי

- יש לכם להט לקדמו.
- ישים בטווח של חודש.
- בעל נראות לפחות בחלק מהארגון.
- ניתן לקבל משוב מחברי צוות ומלקוחות הארגון לגביו בזמן התכנון והיישום.

העמקת הדיאלוג הבין-תרבותי

עובדת סוציאלית הגיעה עם משפחה לבית המשפט בנושא השמה של ילדים. האם מוכרת בשירותי הרווחה תמיד ביטאה התנגדות כלפיהם. היא האשימה גם בפני בית המשפט כי העובדת הסוציאלית ופקידת הסעד "נגדה" ואמרה לשופטת: "ניתן ללמוד את זה מהפרצוף ומשפת הגוף". עקב ידע מוקדם ביקשה העובדת הסוציאלית מבית המשפט לדאוג למתורגמן. השופטת גם היא הפגינה כשירות תרבותית, הייתה מאוד רגישה ואפשרה הקשבה רבה (דיון שנערך למעלה משעתיים באופן חריג מאוד). בסיום הדיון ניגשה האימא ולחצה לעובדת הסוציאלית את ידיה. הושג כאן גישור על פני פער תרבותי שאותו לא הצליחו העובדות להשיג עד אותה נקודה.

אישה ממוצא אתיופי, אם לתינוק בן חצי שנה ובהיריון שני שאמרה: "בא לי למות", וכפי הנראה גם הייתה בדיכאון שלאחר לידה, ומחשש לפגיעה בה או בתינוק ובהיעדר עובדת סוציאלית יוצאת הקהילה המכירה את האישה, וחוסר אפשרות מיידית לגייס את הסביבה הקרובה, אושפזה להסתכלות במחלקה סגורה והתינוק הועבר למקלט או למשפחת קלט. רק לאחר מספר ימים העובדת הסוציאלית המטפלת בה הצליחה לגייס את המשפחה, להחזיר את התינוק לידי המשפחה המורחבת ולשחרר את האם מאשפוז.

תקשורת בין-תרבותית - צירים תרבותיים

בן שגר עם אמו מחבר העמים לשעבר. העובדת הסוציאלית הבינה כי הילד סופג מכות מהאם. על-פי חוק היא מחויבת לדווח, אך היא מכירה את האם כאישה נורמטיבית, ולדעתם ההכאה היא דרך חינוך שאותה אימצה בארץ מוצאה. היא ידעה כי דיווח לא יוסיף מכיוון שחייבים להמתין לחוקר נוער.

יש הרבה דברים שעובד סוציאלי לא יודע אם נכון להציעם למשפחה. לדוגמה: במגזר הערבי רוב העבודה היא עם נשים ואין מה להציע או לדבר על טיפול זוגי. הוא לא מכיר מספיק את התרבות כדי לדעת מה להציע ולאיזה שיתוף פעולה ניתן להגיע. אישה עם "פנס בעין" (ערביה) הגיעה לעובדת הסוציאלית ואמרה: "לפעמים אנחנו רבים ואני חוטפת". לשירותי הרווחה אין במקרה כזה כמעט מה להציע.

ילד ממשפחה של נישואי תערובת חוזר עם ציצית וכיפה לסבו המוסלמי ומבקש ממנו לעשות קידוש. פרט להפניה לגורמים אחרים ולקוות שיוכלו לעשות משהו, אין לעובדת הסוציאלית מה להציע.

עובדת סוציאלית: הגעתי לביתה של משפחה אתיופית. הבית היה מוזנח בצורה קיצונית. סיפרתי לראש הצוות שאמרה: "זה הרבה יותר ממה שהיה להם באתיופיה, לפחות יש להם קורת גג ושירותים". אני רואה הרבה פיגור סביבתי בקרב האוכלוסייה הזו. יש חוסר אמון רב במערכת, לא חותמים על טפסים ולא מאמינים לי, וזה בולט לא רק אצל האתיופים.

עובד סוציאלי: פנתה אליי בחורה אתיופית שמוצאה מהעיר (אני עברתי מהכפר לעיר כך שיש בי את שתי הזהויות) והגישה שלה הייתה שונה מאוד מזו הנהוגה בכפר (שם האנשים יותר סגורים

¹² מקרים אלה הובאו על-ידי משתתפי הכשרה, ומוצגים כלשונם עם שינויים קלים בלבד.

ונוהגים על-פי המסורת). היא אימצה את התרבות הישראלית ודיברה באופן מאוד ישיר: "אני רוצה שתעזרו לי ללמוד את המקצוע הזה וחופף מזה אתם בשבילי כלום". אצלנו, מי שאומר דבר כזה מוציאים אותו מהעדה. עניתי לה: "את חייבת להבין אותנו. גם המשתתפות חייבות לקחת דברים אחרים ולא רק מה שמעניין אותה". התייעצתי עם הממונה עליי והיא אפשרה לה לקבל את מבוקשה. מילאתי אחר הוראותיה, אך אם זה היה תלוי בי הייתי דוחה אותה ולא נותן לה שירות. כאשר מישהו מהקהילה והתרבות שלך משתמשת בשפה ישירה ומזלזלת – זה פוגע.

מטופל קשיש ממוצא אתיופי שגר בדירה במשך עשר שנים וזו נלקחה ממנו מסיבה כלשהי. הגורם הרלוונטי בבית המשפט טען שהוא חתם על הסכם בבית המשפט שבו הוא אמר לשלם חצי מעלות הדירה על מנת "לזכות" בה חזרה ואילו הקשיש טוען שהוא לא הבין את ההסכם וחתם עליו מבלי שזכה לתרגום.

עובדת סוציאלית: טיפלתי בזוג עולים מאוזבקיסטן, שהתגלעו ביניהם קשיים על רקע כספי. האישה ביקשה שהבעל יהיה "כמו בתורה". אני לא הבנתי מה משמעות הדבר. כשמדובר בשאלות של דת ומסורת זה בעייתי.

מטופלת ממוצא אתיופי ללא בן זוג. המסגרת הסוציאלית תומכת בה שנים רבות (מעונות, סיוע). היא אם לארבעה ילדים גדולים עובדים ועדיין מקבלת סיוע. היא הגיעה לעובדת הסוציאלית כדי לקבל סיוע אך זו נוכחה כי יש שינוי במאזן המשפחתי ואמרה לה ישירות: "אולי תצאי לעבוד שהרי אין לך ילדים קטנים יותר". הפונה נפגעה ואמרה שלא תבוא יותר.

נורמות התנהגות תלויות-תרבות

פקיד סעד לנוער בסיכון: נער בדואי בן 15 דיווח על התעללות מצד אביו. דיווחנו למשטרה והאב נעצר. הבן הועבר למקלט חירום והקהילה התגייסה על מנת לשחרר את האבא ולהחזיר את הבן הביתה. בהמשך הוזמנתי לסולחה שנערכה באחד הבתים. ישבנו על הרצפה בסלון והיו שם שני שייחים. כל מי שבא חלץ את הנעליים ולבסוף שמו את הקערה עם הפירות על הרצפה ליד הרגלים שלי והרגשתי שאני היחידי שנוהג לא בסדר ו"מלכלך" את המקום. שאלתי אם אני צריך עכשיו לחלוץ ונעניתי בשלילה: "עכשיו זה כבר בסדר".

מטופלת ערביה שבתוך פחות מחמש שנים נמצאת בהיריון רביעי. שלושת הילדים שהיו בגילאי גן מצויים בבית, הם היו בצו השגחה. הדירה קטנה, מעופשת, ממוקמת בתוך השוק. הדילמה שלי כעובדת סוציאלית היא האם להוציא את הילדים מהבית. האם אינה מכה ולא אלימה אך בפגישה נאמר לה שהילדים בסיכון ולכן הוחלט בוועדת החלטה (שבה האימא לא הייתה נוכחת) להוציאם מהבית.

מתורגמנות ותיווך לשוני

עובדים סוציאליים ממוצא אתיופי מתקשים להפריד בין נושא התרגום לתיווך התרבותי. כאשר הם נקראים לתרגם נראה שהם עושים שלושה דברים בו זמנית: מתרגמים, מתווכים תרבותית ומסננים, או על העובד הסוציאלי עבורו הם מתרגמים או על המטופל. בנוסף לכך הם מביעים חוסר אונים בנושא, אינם מקבלים משאבים מספיקים או תמיכה לצורכי תרגום והנגשה לשונית.

עובד סוציאלי ממוצא אתיופי שנקרא לתרגם למשפחה במפגש עם העובד הסוציאלי שלהם, הואשם לאחר מכן על-ידי המשפחה שלא תרגם את הדברים בצורה נכונה ולכן המשפחה לא קיבלה את הדבר (כסף/זכאות/סיוע) שחשבה שהיא זכאית לו.

עו"ס ילדים ו-Intake: הבעיה הגדולה היא שפה. גם בהתערבות עם המשפחה אבל בעיקר ב-Intake. הערבים יותר מודעים שעליהם להביא אתם אדם נוסף שיתרגם. אך אין מי שיתרגם לרוסית ויוצאי אתיופיה לעתים קרובות מגיעים עם פונים אחרים של הלשכה. היפוך תפקידים עם ההורים בכל הנוגע לתשלומים לביה"ס (ילדה בת 12 מתווכחת עם המזכירה).

מתחים חברתיים/פוליטיים

ילד ממוצא אתיופי נפגע בראש בבית הספר. מזכירת בית הספר התקשרה לאם שתבוא לקחתו. כשזו הגיעה, היא צעקה "בגלל שאנחנו השחורים בגלל זה אתם מטפלים בנו ככה" כאשר הפסיכולוגית נכנסה לחדר צעקה האם: "הנה זו שרוצה לאבחן את הילדים שלי".

מקרה של גישור בין שני מגושרים - יהודי ונוצרי. מדובר על בית בן חמש קומות שעל גגו נמצא דוד שמש. כאשר פותחים את היציאה לגג, המכסה עלול לפגוע בדוד השמש של הנוצרי. היהודי ביקש לשמור את המפתח אצלו והחל סכסוך שהגיע למרכז הגישור. חששתי מאוד שהבחור הערבי יחשוב שאני נוקטת את טובת היהודי.

עובד סוציאלי של ילדים בסיכון לעתים נתקל בדעה קדומה של אנשים המביעים התנגדות כלפיו בשל היותו ערבי, ומנסה מראש, יחד עם ראש הצוות שלו, לזהות מקרים אלה ולהעבירם לטיפול של עובד אחר.