



הלב פתוח לרווחה



## מדינת ישראל

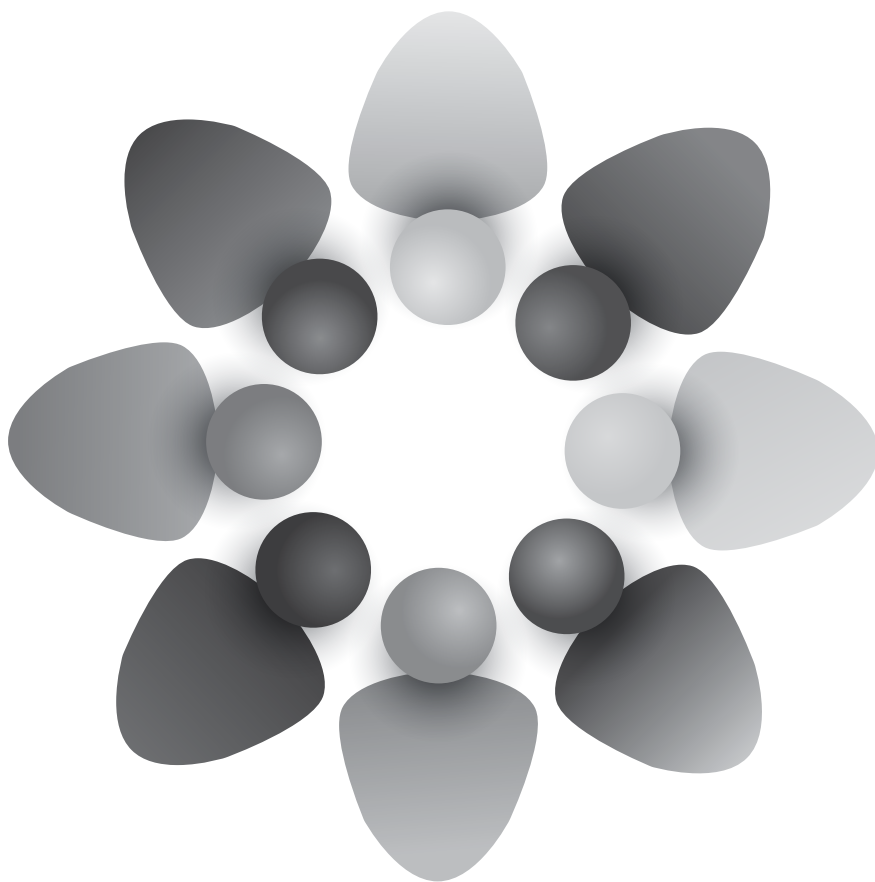
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף לשירותים חברתיים ואישיים



# כשירות תרבותית בעבודה קהילתית

חגי אגמון-שניר וארנה שמר

משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף לשירותים חברתיים ואישיים  
השירות לעבודה קהילתית



# כשירות תרבותית בעבודה קהילתית

חגי אגמון-שניר וארנה שמר

# כשירות תרבותית בעבודה קהילתית

חגי אגמון-שניר וארנה שמר

**הוצאה לאור: השירות לעבודה קהילתית**

**הפקה: לשכת הפרסום הממשלתית**

**מסת"ב 2-5-91487-965-978**

נדפס בתל אביב, ספטמבר 2016

© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים



## תוכן העניינים

9.....	<u>דברי פתיחה</u>
10.....	<u>תודות</u>
12.....	<u>מבוא</u>
15.....	<u>מבוא מתודולוגי ללמידה על כשירות תרבותית</u>
19.....	<u>שער ראשון: מבוא מושגי</u>
21.....	עבודה קהילתית .....
22.....	מי הם עובדים קהילתיים? .....
23.....	כשירות תרבותית .....
24.....	עשייה מותאמת תרבות בעבודה סוציאלית .....
26.....	עבודה קהילתית וכשירות תרבותית .....
	<u>שער שני: עקרונות פעולה מתחום העבודה הקהילתית</u>
31.....	<u>לעבודה כשירת תרבות בקהילה</u>
33.....	תכננו הזדמנויות לאקראיות ולא-פורמליות! .....
34.....	התייכוד! .....
35.....	שמרו על "נוכחות ענווה"! .....
36.....	האטו אם צריך, אך אל תשכחו להתקדם! .....
37.....	העמיקו שותפויות! .....
37.....	עצרו - התבוננו לתוך עצמכם! .....
38.....	היזהרו מהתקבעות! .....
40.....	השתמשו באינטואיציה להעלאת השערות ולא להסקת מסקנות! .....
41.....	הקשיבו הרבה, בסקרנות כנה ובסובלנות מרובה! .....
43.....	גלו רגישות לרגשות! .....
43.....	היגמלו מ"ישירות"! .....
44.....	חזקו את הקהילה! .....

47. שער שלישי: חמשת המוקדים לכשירות תרבותית עם הקהילה

49. מבוא

**א. מוקד פנימי-אישי: תודעה ביקורתית ופעולה פנימית**

51. של העובדת על עצמה ותרבותה

1. פיתוח מודעות עצמית לזהות האישית ולזהות הקבוצתית-תרבותית. 51
2. פיתוח מודעות עצמית לסטראוטיפים, להטיות ולפרשנויות. 53
3. פיתוח מודעות עצמית לתכונות ליבה אישיות. 54
4. פיתוח מודעות עצמית להיבטים מוסריים ואתיים וביור מענה אישי להם. 55
5. התמודדות אישית עם חוויות בין-תרבותיות בקהילה. 56

**ב. מוקד מקצועי: שיח עם הנחות, תפיסות עולם ופרקטיקות מקצועיות**

1. גישות חברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית במרחב הקהילתי 58
- בראי העבודה הקהילתית. 59
2. עבודה קהילתית: בין רב-תרבותיות רחבה לרלטיביזם מוסרי 60
3. גבולות ההתגמשות: התמודדות עם פערים בין ציפיות הקהילה לבין ערכים מקצועיים. 62
4. התמודדות עם קונפליקטים מקצועיים, ערכיים, ארגוניים ואישיים בעבודה עם הקהילה. 62

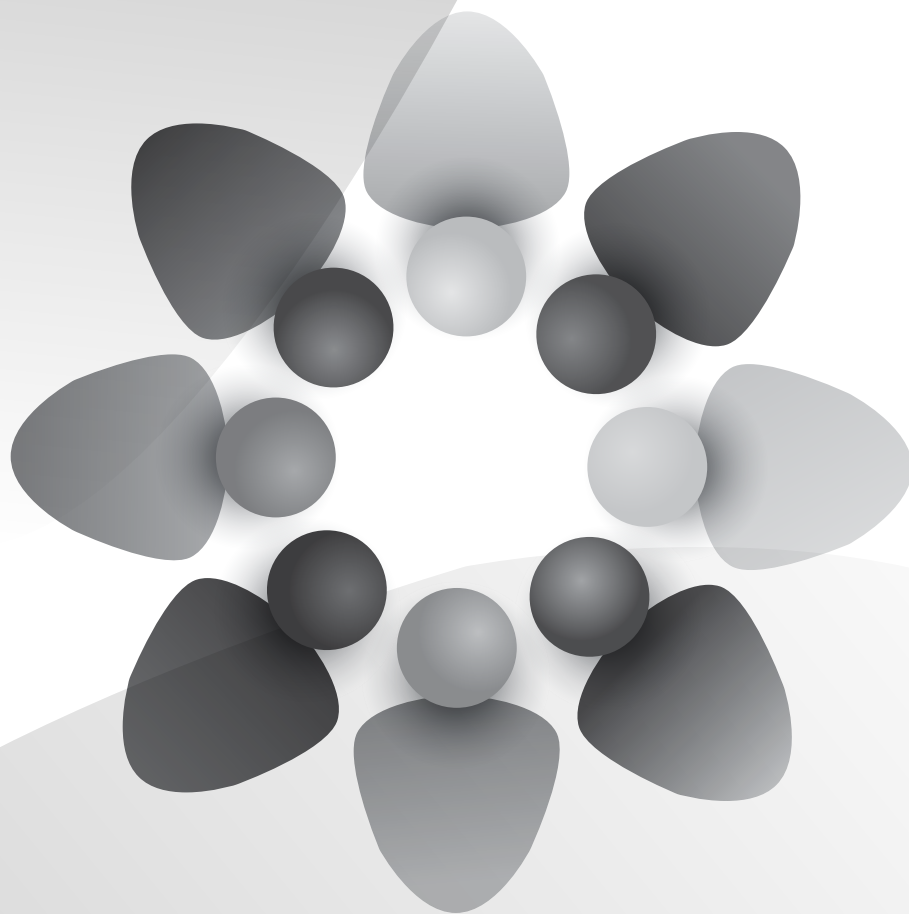
**ג. מוקד ארגוני: התאמה של התכנית והארגון המקצועי**

1. צעדים ראשוניים לארגון כשיר תרבותית. 65
2. ממונה כשירות תרבותית. 66
3. הכשרות והדרכות לעובדי הארגון. 67
4. איסוף מידע ועבודה לאורח. 69
5. הנגשה לשונית של הטיפול והשירות: תרגום בעל-פה ופישוט לשוני. 70
6. הנגשה לשונית של השירות: תרגום בכתב. 72
7. תיווך תרבותי של השירות. 73
8. התאמת הסביבה הפיזית-ארגונית לקהלי היעד. 75
9. מתן שירות ופניות הציבור. 76
10. הערכה. 77
11. קשר לקהילה לשיפור הכשירות התרבותית. 78
12. משאבי אנוש וכשירות תרבותית בארגון. 79



81.....	<b>ד. מוקד קהילתי-תרבותי - משא ומתן בקהילה על שינויים והתאמות תרבותיות</b>
81.....	1. מיומנויות עבודה בין-תרבותית
85.....	2. זהויות בקהילה - מיפוי והשלכותיו
89.....	3. כשירות תרבותית בתהליכים של קבלת החלטות והסכמות בקהילה
92.....	4. שימוש בתפיסת עבודה מכילה-יוצרת לכשירות תרבותית בקהילה
100.....	5. עקרונות בפיתוח קהילה רב-תרבותית - דיאלוג קהילתי
	<b>ה. מוקד ציבורי-חברתי: אקטיביזם מכון לכשירות תרבותית</b>
103.....	<b>במרחב הציבורי</b>
	1. מקומן של העובדת הקהילתית והקהילה בתהליכים
105.....	לשיפור הכשירות התרבותית במרחב הציבורי
108.....	2. ערוצי פעולה המשפיעים על תפיסות חברתיות ומדיניות
112.....	<b>סיכום</b>
115.....	<b>נספחים</b>
117.....	נספח א: שבעת השלבים להעמקת דיאלוג בין-תרבותי
120.....	נספח ב: עבודה עם פערים בין-תרבותיים
132.....	נספח ג: התמודדויות עם מתחים חברתיים ופוליטיים
136.....	נספח ד: שפה ותרגום - הנגשה לשונית ופישוט לשוני
140.....	נספח ה: גישות חברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית במרחב הקהילתי
145.....	<b>מקורות</b>











## דברי פתיחה

עבודה קהילתית נעשית כיום בארץ על ידי אנשים הבאים ממגוון תרבותי רחב. העבודה מתבצעת בקהילות שונות שבמשך הזמן הופכות למורכבות והטרוגניות יותר. לכן כשירות תרבותית בעבודה קהילתית חיונית ביותר לעובד הקהילתי השואף להשיג תוצאות איכותיות שמקדמות את הקהילה שאיתה הוא עובד.

השירות לעבודה קהילתית מודע היטב למצב הזה ולכן מעוניין להוסיף ידע וכלים רלוונטיים לעובדים העוסקים בעבודה הקהילתית בשטח. השירות מקדם תכניות שונות המכוונות להתמודד עם הגיוון התרבותי בשטח, כגון תכנית גישורים ותכנית משעול. נוסף לכך, בנינו מדד למורכבות קהילתית הנותן כלי למדידת ההטרוגניות של הקהילות ברשות המקומית.

הרצון שלנו להוסיף ידע וכלים גרם לנו להזמין כתיבת מסמך מנחה לנושא זה על ידי ד"ר ארנה שמר וד"ר חגי אגמון-שניר. בתחילת הדרך הזמננו מסמך עקרונות קצר בן 15-20 עמודים. ארנה וחגי התחילו תהליך למידה מהשטח על מנת לגבש עקרונות ולבסס את הכתיבה שלהם על הניסיון המעשי של העובדים. מהר מאוד התרחב המסמך ולבסוף הושלם לחוברת המונחת לפניכם.

לדעתי, חוברת זאת פורצת דרך חדשה להתמודדות עם האתגרים המורכבים של עבודה קהילתית בקהילה רב-תרבותית. היא מתחילה בניסיון לפענח את המונח "כשירות תרבותית" בעבודה קהילתית וממשיכה בחקר חמישה תחומים שונים של התמודדות בעבודה הזאת הלכה למעשה. התפיסה של הכותבים המפורטת בחוברת מכל עובד גם מודעות עצמית וגם התבוננות עמוקה לכל אורך תהליך העבודה עם הקהילה. הכותבים מאמינים שאין מרשם פשוט לכשירות תרבותית, אלא דרך ארוכה שחייבים ללכת בה כדי להגיע לתוצר הרצוי. בסיכום הם גם מציינים שהחוברת איננה סוף פסוק אלא מסמך שאמור לגרום להמשך למידה של הפרקטיקה ולהביא להמשך דיונים בסוגיות השונות.

ברצוני להודות לשני הכותבים, ד"ר ארנה שמר וד"ר חגי אגמון-שניר, על התמודדות מוצלחת עם אתגר רציני ועל ההשקעה האדירה שלהם בכתיבה ובעריכת החוברת. ברצוני להודות גם לכל אחד ואחת ממי שלקחו חלק במפגשי הלמידה ואפשרו לגבש את החומרים לכתב היד הסופי. תודתי גם לאורנה שני שריכזה את המפגשים, שליוותה את התהליך ושתייעדה אותם כדי שיוכלו להיות בסיס לחוברת.

האתגרים העתידיים בתחום הזה רבים ומורכבים. אני תקווה כי חוברת זאת תוסיף לך, הקורא והעובד עם הקהילה, ידע וכיוונים ותעלה שאלות שיגרמו לך להגיע לתוצאות איכותיות יותר בעבודה עם הקהילות בעתיד.

### ברוך שוגרמן,

מנהל השירות לעבודה קהילתית

## תודות

ברצוננו להודות ל**ברוך שוגרמן**, מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, על ההזדמנות להיכנס למסע הלמידה ולהגיש תוצר מוגמר זה. היוזמה להוציא תורה כתובה שתותאם לעובדים הקהילתיים בארץ נבעה מתוך הבנתו את המציאות המורכבת שבה עובדים קהילתיים פועלים ומתוך שאיפה להיטיב את השירות שאנשים מתרבויות שונות מקבלים. תהליך הלמידה שנמשך תקופה ארוכה, אפשר לשתף עובדים רבים מארגונים שונים וממגוון תרבויות, שליוו את תהליך הלמידה והכתיבה. תודה על אורך הרוח והאמונה שלמידה משותפת, גם אם מורכבת יותר, מניבה תוצר רלוונטי למציאות שעבורה הוא נכתב.

תודות מקרב לב ל**אורנה שני**, מרכזת פרויקטים לפיתוח הקהילה, מגשרת ומנחה, שליוותה את כל התהליך מבחינה ארגונית ותוכנית. תודה על איסוף קבוצת הלמידה, שימור הקשר, ארגון הפגישות, כתיבת התיעוד וההבאה לדפוס, כמו גם על השיחות המועילות על תוכני המסמך.

מסמך זה נסמך על תהליך מתמשך עם שותפים ללמידה שלקחו חלק במפגשים ובקריאת חומרים. בזכות החשיבה המשותפת, השיתוף בניסיון, הדיאלוג עם דעות שונות, ההתבוננות העצמית על תהליכי עבודה, החשיבה הביקורתית – המסמך מבטא תובנות ודוגמאות מהתנסויות של עבודה עם קהילות במציאויות שונות. תודה לכם על השקעת הזמן ועל השיתוף והפתיחות בתהליך למידה זה (המשתתפים מוזכרים על פי סדר אלף-ביתי):

- **אבי סנדר**, עובד סוציאלי קהילתי, מפקח בשירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים
- **אורית יולזרי**, עובדת סוציאלית קהילתית, מנהלת תוכנית "גישורים"
- **ד"ר אושרת שוורצמן ידיד**, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה
- **איריס פיין**, מוטב יחדיו, קידום בריאות מנהלת יישובית מודיעין עילית
- **איריס סוקולובר-יעקבי**, מנהלת אזורית מוטב יחדיו, אשלים, ג'וינט ישראל
- **בצלאל כהן**, עובד סוציאלי קהילתי, מנהל שירותי קהילה, ירושלים
- **חיריה עלו חמרה**, עובדת סוציאלית קהילתית, ראש תחום עבודה קהילתית במערכת השירותים החברתיים, עיריית חיפה
- **חנן אוחנה**, מנהל תחום כשירות תרבותית, המרכז הבין-תרבותי לירושלים
- **טובה אורבך**, מרצה בתוכנית המסטר לייעוץ ארגוני, בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת תל אביב
- **טל קליגמן**, מנהלת תחום דיאלוג קהילתי ודמוקרטיה דליברטיבית, המרכז הבין-תרבותי לירושלים.



- **יאיר ריס**, עובד קהילתי, מינהל קהילתי בקעה רבתי, ירושלים
- **יאיר לוין**, עובד סוציאלית קהילתי, מועצה אזורית משגב
- **יעל שביט**, יוצרות תרבות, בת ים
- **ישראל אמיר**, מרכז תחום משאבי הקהילה, אגף שירותים חברתיים דרום, עיריית תל אביב-יפו
- **ד"ר מיכל שוסטר**, יועצת בכירה בתחום הכשירות התרבותית והלשונית, המרכז הבין-תרבותי לירושלים
- **מילנה יערי**, עובדת סוציאלית קהילתית, יועצת ארגונית בשתי"ל ומדריכה סטודנטים לעבודה קהילתית בבית ספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית
- **מירית סידי**, עובדת סוציאלית, מנכ"לית שותפה "החצר הנשית"
- **מעין מילוא**, יוצרות תרבות, בת ים
- **מרק איפראימוב**, ממונה על תחום מניעת האלימות בקרב עולים מחבר העמים, מצילה, המשרד לביטחון פנים
- **מריון ברוגהיימר**, מנחת סדנאות בין-תרבותיות
- **נועה ישי**, עובדת שכונתית, ראש תחום יוצאי קווקז חדרה, עיריית חדרה
- **נעמה אפק-ברזילי**, עובדת סוציאלית קהילתית, המרכז הבין-תרבותי לירושלים
- **סטלה שורק**, עובדת סוציאלית קהילתית ומדריכה, אגף הרווחה, עיריית באר שבע
- **סטס מרדכיב**, מייסד עמותת "מדור לדור", שדרות
- **סיגלית גבעון-פדידה**, מנהלת סניף לוד - עמותת סנגור קהילתי ומנחת פרויקטים רב-תרבותיים
- **ד"ר עדנה בוסטין**, יו"ר הנהלת "צעירים בונים ישראל". מומחית בעבודה קהילתית וברב-תרבותיות
- **ענת גולדל**, רכזת תחום קהילתי יוצאי אתיופיה, אגף הרווחה, פתח תקווה, מרכזת קורסים מרצה ומנחה בביה"ס המרכזי להכשרת עובדי רווחה
- **ד"ר צבי ויינשטיין**, שיקום שכונות, משרד השיכון והבינוי
- **רים חאג'**, מפקחת מחוזית של השירות לעבודה קהילתית במחוז חיפה והצפון
- **שולי ביתן**, מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית פתח תקוה
- **שירה פיגלוסון**, עובדת סוציאלית קהילתית, מנהלת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, לוד
- **שני שור**, רכזת התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, מודיעין עילית

מאחלים לכם קריאה מהנה ומשמעותית,

**ארנה שמר וחגי אגמון-שניר**

## מבוא

אני כל כך שונה מאנשי הקהילה – מה הם חושבים עלי? כיצד אתמודד עם רגשות הרתיעה שלי והסטיגמות שיש לי על תושבי השכונה שעמם אעבוד? אם החוקים במדינה מפלים קהילה זו – מה יש לעשות כדי לקדם את שוויון הזכויות שלהם? כיצד עלי להתלבש בבואי לעבוד עם הקהילה? האם נכון שאנקוט עמדה השונה מאמות המוסר התרבותיות של הקהילה שעמה אני עובדת?<sup>1</sup> האם מתאים לשלב בתהליך את המנהיגות הרוחנית? אני מכירה מצוין את התרבות של הקהילה, אז מדוע להתעכב על למידה נוספת ועל העמקת השיתוף? כיצד אשפיע על הארגון שלי להפוך לנגיש מבחינה תרבותית?<sup>1</sup>

התלבטויות כאלה ואחרות עשויות להעסיק כל אדם וארגון שעובדים עם קהילה בעלת מאפיינים תרבותיים מסוימים. התלבטויות כאלה רלוונטיות לעובדים קהילתיים שמוצאם התרבותי שונה מהקהילה וגם לעובדים שהם חלק מאותה קהילה תרבותית. הן נוגעות בתפיסות עולם, באורחות חיים ובהיבטים מקצועיים, שהמפגש ביניהם עלול לעורר מתחים וקונפליקטים. **הדרכים לעבודה קהילתית כשירת תרבות נסמכות על פעולות ועל כלים שכבר פותחו וגם על פעולות מוצאות מחדש כתוצאה של משא ומתן גלוי או סמוי על התאמות הדדיות.**

עבודה קהילתית מטבעה כוללת עקרונות, גישות, תאוריות ופעולות רבות המבטאות כשירות תרבותית. הבנה, רגישות והתאמה למאפייני הקהילה הם מעקרונות הליבה שכל אדם העובד עם קהילות נדרש להם. עם זאת, מעת התבססותה של הכשירות התרבותית כתפיסת עבודה משמעותית במציאות הרב-תרבותית שבה אנו חיים, התחדד הצורך לתרגם אותה לפעולות קונקרטריות ולהפוך אותה לרלוונטית למושגי העבודה הקהילתית, וכן לעמוד על מוקדי המתח במפגש זה. **מטרתו של מסמך זה היא לאגד, לארגן ולפרוט את ההיבטים הרבים המחוללים את המושג כשירות תרבותית בהקשר הקהילתי, וכן להכווין ולעורר מודעות אליהם.** ברצוננו להציע לכם, הקוראים, חומר למחשבה ולפעולה על אודות הדרכים כיצד יש לעבוד באופן קולקטיבי עם אנשים מתרבויות שונות. פיתוח גישה כשירת תרבות כרוך לרוב בשינוי ארוך טווח בממד האישי ובמערכות המקיפות את האדם. משמעו למידה מתמשכת, התאמה, בדיקה והתאמה מחדש מתוך דיאלוג ונכונות לשינוי.

מסמך זה נכתב לאור בקשתו של מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, מר **ברוך שוגרמן**, ליצור מסמך המכוון כיצד יש להפעיל עבודה קהילתית כשירת תרבות בישראל. **ייחודו של המסמך בהצגת ההיבטים הכרוכים בחיבור בין תחום העבודה**

1 מסמך זה כתוב ברובו בלשון נקבה, אם כי הכוונה היא כמוזן לנשים ולגברים כאחד.



**הקהילתית לבין תחום הכשירות התרבותית.** חיבור זה הוא "מפגש בין-תרבותי" בפני עצמו הכורך יחדיו עולמות תוכן בין-תחומיים הנכללים במונח "תרבות" מקצועית של העבודה קהילתית ובגישה ובפרקטיקה של הכשירות התרבותית. **המסמך מציג באופן מכוון למידה ופעולה גישות ודרכים שמחדדות את היכולת התרבותית של העובדות הקהילתיות, והכוונה היא לעובדות קהילתיות מארגונים שונים** (עובדת רשות מקומית, עובדת בעמותת סנגור, עובדת בארגון דיאלוג ועוד). לכל ארגון המאפיינים שמקדמים ומעכבים פיתוח גישה זו, ואליהם יש להתוודע. המסמך מתייחס הן למצב שבו מרבית הקהילה משויכת לתרבות אחת והן לקהילות רב-תרבותיות. מודגשים בו חמישה מוקדי התייחסות מרכזיים המתבקשים בעבודה עם קהילה תרבותית: **העובדת, המקצוע, הארגון, הקהילה והמרחב הציבורי.** המסמך נוצר מתוך דיאלוג בין אנשי מקצוע שאף הם באים מתרבויות שונות, אך ברור לנו כי הוא מהווה התחלתו של דיון בתחום וכי יש עוד סוגיות שלא התייחסנו אליהן. נשמח אם אתם, הקוראים, תמשיכו לפתח עמנו תחום זה, תגיבו ותשתפו מניסיונכם.

## מטרת המסמך

- מטרת המסמך היא גיבוש דרכים לשיפור הכשירות התרבותית בעבודה קהילתית באמצעות:
- העמקת ההבנה על אודות כשירות תרבותית בכלל ובהקשר הקהילתי בפרט, לרבות שינוי בידע, בתפיסות ובמיומנויות של עובדים קהילתיים בהקשר זה;
  - חשיפה לידע מכוון פעולה לביצוע עבודה קהילתית כשירת תרבות בממד האישי, המקצועי, הארגוני, הקהילתי והמדיני;
  - התאמת הכתוב למציאות התרבותית הארגונית החברתית וישומו במרחבים קהילתיים שונים.

## למי מיועד המסמך?

- לעובדים קהילתיים ולעובדים שכונתיים;
- לבעלי תפקיד פורמלי ובלתי פורמלי שפועלים בקהילות, כמו נותני שירותים בתחום חינוך, חברה, סביבה ובריאות, מנהיגים ופעילים קהילתיים;
- לקובעי מדיניות ובעלי תפקיד ברמות פיקוח וניהול ארגוניים;
- לאנשים מהקהילה המתעניינים בנושא.

## כיצד יש להשתמש במסמך?

המסמך מאורגן כך שהקורא בו מתחילתו ועד סופו נחשף באופן הדרגתי למשמעותה של עבודה קהילתית כשירת התרבות. הוא נפתח בהמשגה עיונית הסוקרת את הנכתב בתחום וממשיך בהצגת מיומנויות בסיסיות בעבודה קהילתית לעבודה כשירת תרבות. עיקרו של המסמך הוא הצגת חמישה מוקדי פעולה ששינוי בהם ייטיב את הכשירות התרבותית של העובדת הקהילתית.

המסמך מחולק לתת-פרקים רבים אשר יכולים גם להיקרא באופן עצמאי, והקורא יכול להיעזר בכתוב באופן נקודתי בלבד בנושאים שבהם יבחר להתמקד.

### כיצד נוצר המסמך?

הכתוב מסתמך על שילוב בין כמה מקורות ידע:

- **קבוצת למידה של אנשי מקצוע העובדים עם קהילות:** חילוץ ידע מאנשי מקצוע מארגונים שונים ברחבי הארץ שהתנדבו ללמוד יחדיו את התחום. במסגרת זו התאספה קבוצת למידה פתוחה שנפגשה פעמים אחדות וקיימה דיונים תוך שיתוף מניסיונם של המשתתפים וקיום דיאלוג על סוגיות שהעלו. כל הדיונים תועדו ונותחו, ומהם צמחו המשגות, הוארו תובנות, סופקו דוגמאות והתעוררו שאלות ודילמות שעובדו למסמך זה. תוך כדי הלמידה המשתתפים גם הגיבו לטיוטות המקדמיות שנכתבו.
- **משוב לטיוטות מקוראים חיצוניים** בעלי ניסיון בתחום הכשירות התרבותית בעבודה קהילתית;
- **ספרות** מתחום העבודה הקהילתית והכשירות התרבותית;
- **ניסיונם** של הכותבים בתחומי תוכן אלה.



## מבוא מתודולוגי ללמידה על כשירות תרבותית

עובדים קהילתיים העוסקים בכשירות תרבותית נדרשים לתהליכי למידה מתמשכת בכמה נושאים הנוגעים למושאי עבודתם. את הנושאים הללו רצוי ללמוד בכמה מתודולוגיות כדי להשיג העמקה בתכנים שונים ולעבור תהליכים אישיים וקהילתיים.<sup>2</sup>

### מטרות הלמידה

1. הרחבת מאגר הידע על נושאים הנוגעים לעבודה בכשירות תרבותית מתוך איסוף נתונים
2. רכישת מיומנויות לעבודה כשירת תרבות
3. היכרות עם תפיסות ועם גישות הנוגעות לעבודה כשירת תרבות
4. התמודדות עם עולמות פנימיים, כמו תודעה, רגש והתנהגות של העובדת הקהילתית ושל שותפיה ללמידה
5. חיזוק תהליכים חברתיים מתוך המפגש בין הלומדים והחליפין המתרחשים בו

### דוגמאות לנושאים הנלמדים בהקשר של כשירות תרבותית

- למידה על התרבות: תחומים כמו מורשת, אורחות חיים (חיי משפחה, יחסי מגדר, יחסים בין-דוריים, מנהגי בריאות, מוסדות קהילתית, טקסים), שפה, היסטוריה, סיפורי עם, פנאי ועוד;
- למידה על דרכי התמודדות של הקהילה: כיצד הקהילה מאורגנת, סוגי תפקידים בקהילה, יחסי עם הסביבה, מהן התפיסות המנחות דרכי פעולה, דרכי התמודדות המאפיינים פרטים בקהילה, מיהם המנהיגים, מה פועל ומה לא פועל מניסיון העבר ועוד;
- למידה על פרקטיקה מותאמת תרבות: תחום הכשירות התרבותית, גישות ותאוריות על רב-תרבותיות, מיומנויות וכלים רגישי תרבות ועוד;
- למידה על גישות ותאוריות הנוגעות לתרבות ולכשירות תרבותית: היכרות עם גישות שונות בנושאים כמו רב-תרבותיות, קהילה וחברה;
- למידה על תחומי הפעולה: למידה בהתאם לנושא פעולתו של העובד הקהילתי עם הקהילה, למשל: זכויות דיור, שילוב חברתי, פתרונות תעסוקה, הפעלת שירותים ועוד.
- למידה על האופן שבו הקהילה תופסת את השירותים הקהילתיים: היכרות עם תפיסות ועם חוויות של אנשים מהקהילה הנוגעות לשירות.

2 תהליכי למידה בכשירות תרבותית ראוי שיתבצעו ברוח עקרונות הפעולה הבסיסיים של עבודה קהילתית, כפי שמזכירים בהמשך המסמך בשער השני: "עקרונות פעולה מתחום העבודה הקהילתית לעבודה כשירת תרבות בקהילה".



## מרחבים של למידה

- למידה עצמית ועצמאית
- למידת עמיתים עם שותפים מקצועיים ובעלי עניין נוספים
- הדרכה: פגישות מונחות עם מדריכה מיומנת בנושא
- שוליה: הצטרפות לאשת מקצוע מיומנת בכשירות תרבותית על תקן של "שוליה" הלומדת ממנה במטרה להפוך לעצמאית
- למידה עם הקהילה

## מתודולוגיות למידה

תהליך הלמידה על הקהילה מושתת על איסוף נתונים בנושאים שונים. עובדים קהילתיים נוטים לאסוף מידע הן מאנשי הקהילה והן ממקורות על אנשי הקהילה (כמו מחקרים, מאמרים, סרטים ועוד). לא פעם השיח הפורמלי המסתמן מנתונים אלה מצביע על תכונות, מאפיינים ומגמות שאינם עולים בקנה אחד עם הנרטיב הקולקטיבי הפנימי של הקהילה ועם חוויותיהם ותפיסותיהם הסובייקטיביות של אנשיה. לא פעם נרטיב זה הוא מורכב, רבגוני, סמוי, נתון לקודים פנימיים ומשתנה.

הסקת מסקנות ותכנון התערבויות על סמך נתונים כגון אלה אינם תקפים דים, במיוחד בעבודה עם שונות תרבותית. ראוי להקצות מקום לשונות זו במתודולוגיה של איסוף הנתונים ובפרשנותם, שכן אנשים מתרבויות שונות מוסרים נתונים על אודות עצמם, משוחחים עליהם ומבינים אותם בדרכים שונות. מיקומו של העובד ביחס לקהילה, משמע – השתייכותו לקהילה או היותו חיצוני לה יכולים אף הם להשפיע על אופן איסוף הנתונים ועל הבנתם.

דוגמאות למתודולוגיות למידה:

- **למידה עיונית:** איסוף נתונים באמצעות קריאה של מחקרים, ספרים, דוחות, מסמכים פנימיים (עלונים, סיכומי ישיבות, תכתובות) וכל סוג של חומר בנושאים הרלוונטיים. החומרים קיימים בארגונים קהילתיים, באינטרנט, בספריות, בבתים פרטיים ועוד. למידה זו יכולה להיעשות גם על ידי צפייה בסרטים או בכל מדיה אחרת או על ידי השתתפות באירוע שמאפשר הזדמנויות של חשיפה למידע.
- **חקר:** תהליך יזום של איסוף נתונים דרך ראיונות (אישיים וקבוצתיים) ותצפיות (משתתפות ולא משתתפות). תהליך החקר יכול להיות עצמאי מצד העובדת הקהילתית האוספת ומנתחת נתונים, או תהליך שיתופי שבו לוקחים חלק בעלי עניין, ואף חברי הקהילה. למשל, בפיתוח שירותים כשירים תרבותיים ראינו מקרים שבהם, בנוסף לייעוץ מקצועי חיצוני, התבקשו חברים מהקבוצה התרבותית שבקהילה להציע כיצד, לדעתם, תורחב הכשירות התרבותית בשירות



- המדובר. דוגמאות לתהליכי חקר בקהילה הן מתכונות של מחקר פעולה (action research) שבו תהליכי למידה ועשייה משפיעים זה על זה ומקדמים בו-זמנית את ההבנה ואת השינוי או הלמידה בגישה נרטיבית מתוך סיפורי החיים של אנשים מהקהילה.
- **התייעצות:** למידה מתוך שיתוף והתבוננות בתהליכי עבודה בשדה כדי לקבל סיוע בהתמודדות עם. מפגשי הדרכה מאפשרים להרחיב את נקודת המבט, וכן תמיכה ולגיטימציה, הכוונה ומתן ידע לפתרון סוגיות שעמן העובדים מתמודדים.
- **למידה רפלקטיבית:** רפלקציה על החומרים שנאספו ועל תהליכים שמתבצעים. הרפלקציה יכולה להיעשות במבט לאחור (on action), תוך כדי עשייה (in action) או במבט קדימה, באופן עצמאי, בקבוצות ובהדרכות.
- **למידת עמיתים:** יצירה של קבוצת עמיתים או הצטרפות לקבוצה קיימת שמטרתה למידה על אודות הסוגיות הרלוונטיות.
- **למידה מתוך התבוננות וחיקוי:** הצטרפות כצופים אקטיביים או פסיביים לאנשים המפעילים פרקטיקות של עבודה תרבותית ולמידת פועלם מקרוב. ההימצאות, ההשתלבות וההשתתפות במרחבים אלה מאפשרות בהמשך ליישם את אופני הפעולה שנצפו.

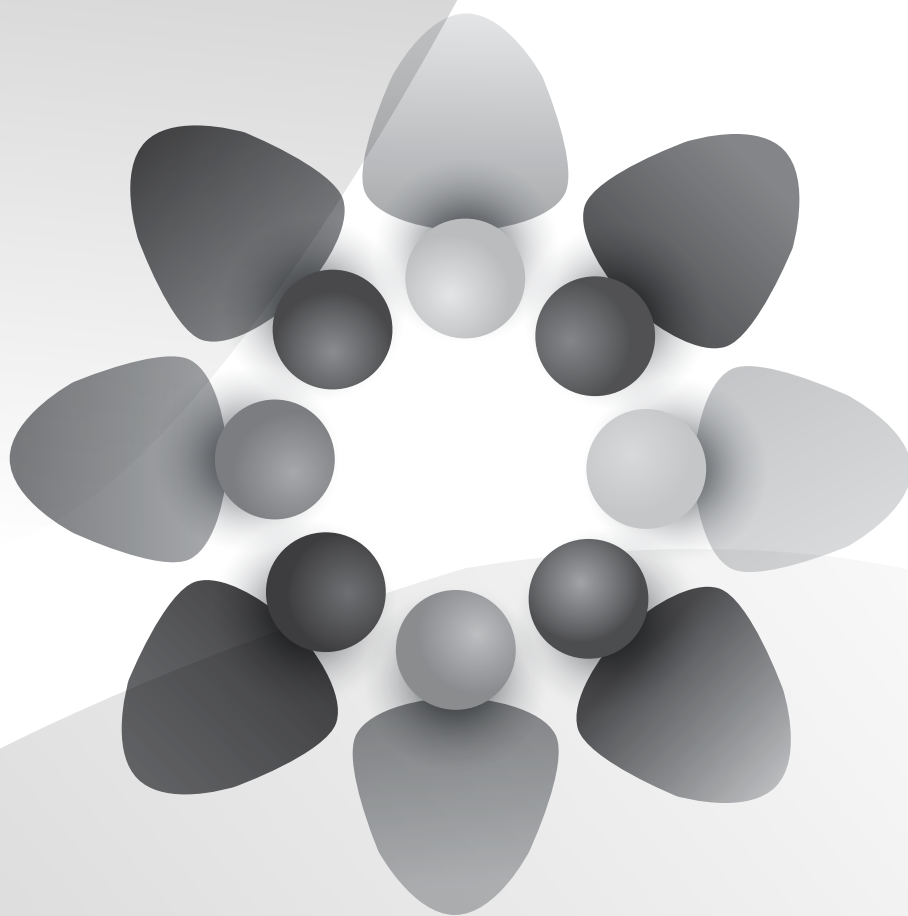
## המלצות ללמידת מסמך זה

אנו ממליצים שלא להסתפק בקריאת המסמך בלבד. לאחר החשיפה לחומרים המוצגים בו או לחלקם רצוי לקיים בארגון חשיבה מותאמת כיצד יש לפעול בנושא זה. להלן הצעות לפיתוח הנושא בארגון: סדנאות המתרכזות בהיבטים המוצגים במסמך, הטמעת מדיניות ארגונית של לימוד הנושא והתאמתו לארגון, קבוצות למידה המבקשות ללמוד מניסיון העובדים וחברי הקהילה<sup>3</sup>, חיבור הנושא ושילובו בהפנמה של מהלכי רפורמה כלליים, למידה ממודלים אחרים של עבודה רב-תרבותית, מקצוע העבודה עם מגשרים תרבותיים.

את כל חמשת מוקדי השינוי שיוצגו בהמשך מקיף תהליך ספירלי מתמשך של למידה ועשייה כשירת תרבות. תהליכי פרקסיס אלה, שבהם העשייה והלמידה צומחות זו מתוך זו, מקפלים בתוכם ערכים בסיסיים בעבודה קהילתית ובכשירות תרבותית – ערכים של למידה, התפתחות, השתנות, אקטיביות ועוד. כמבוא ללמידה על כשירות תרבותית בעבודה קהילתית מוצגת סקירת ספרות המתמקדת בנושאים העיקריים של מסמך זה: עבודה קהילתית, כשירות תרבותית והחיבור ביניהן.

3 להיכרות עם דוגמה למתודת למידה דיאלוגית בקבוצה מומלץ לקרוא את מאמרם של בוסטין ואחרים (לקראת פרסום) "למידה דיאלוגית ככלי בכשירות תרבותית".





שער ראשון:  
**מבוא מושגי**





## עבודה קהילתית

עבודה קהילתית היא מקצוע הפועל להטבת הקשר בין האדם לסביבתו החברתית, הכלכלית והפיזית באמצעות אסטרטגיות, כלים ומיומנויות של ארגון, תכנון, פיתוח ושינוי המחוללים תמורות בו ובמרחב הציבורי (Weil, 2005; Gamble & Weil, 2010). נקודת המוצא של הגישה הקהילתית, שעליה מסתמכת העבודה הקהילתית, גורסת שחיוו של האדם כרוכים קשר עמוק בהיבטים רבים בסביבתו. סביבה זו יכולה להיות קרובה מאוד, כמו משפחה, קהילה, מקום עבודה, מערכות החינוך, ורחוקה יותר כמו תהליכים המתרחשים באזור, במדינה ובעולם. לכל אדם סביבה רב-ממדית הכוללת את הסביבות הפיזית, החברתית, הכלכלית, הרחנית, התרבותית, התעסוקתית, החינוכית ועוד. על מנת ליצור שינוי כלשהו בסביבת האדם יש אפוא לפעול מתוך גישה מערכתית, מורכבת וביקורתית. זאת ועוד, כדי לייצר שינוי במרחב הציבורי יש להתארגן ולפעול כקולקטיב.

על מנת להבין את טיבה של הכשירות התרבותית בעבודה קהילתית יש להעמיק תחילה במהות המונח קהילה, המבטא את זירת פעולתו הראשונית של העובד הקהילתי. בהגדרה הקלאסית קהילה מתייחסת לאנשים המקיימים ביניהם יחסים משותפים של קשרים, שייכות ואחריות, הנגזרים מהתחומים המרחביים ביניהם, כמו מקום מגורים משותף, תחומי עניין או חוויות משותפות. הגדרות קהילה הורחבו והוכללו בעשרות השנים האחרונות לתחומים שאינם נסובים עוד על השתייכות למקום מגורים גאוגרפי בלבד, בניגוד להגדרות הקלאסיות. הן הורחבו למכלול תחומים המאפשרים להגדיר שייכות לקהילה (כמו מטרה משותפת, גיל, תחום עניין, בעיה משותפת) או להצביע על תחושת קהילתיות במרחבים פיזיים ווירטואליים רבים, לרבות היכולת להשתייך בו-זמנית לכמה קהילות.

סטפני ופול (Stepney & Popple, 2008) וכותבים רבים אחרים על הנושא "קהילה" עומדים על הקושי בהגדרת המונח אשר טומן משמעויות שונות לאנשים שונים. לדעתם, ליבתה של בעיית ההגדרה של המונח טמונה בהיותו גם אידיאל וגם מציאות. האידיאל מתבסס על גישה נוסטלגית או על ציפיות ליחסים בין-אישיים משמעותיים, שמבטאת את העוצמה הקיומית הטמונה ברעיון של קהילה. עם זאת, דרך מפוכחת ומציאותית יותר להבין זאת היא לראות את הקהילות כפי שהן כיום – מושפעות מהעולם הגלובלי, הפוסט-תעשייתי והפוסט-מודרני. השפעה זו על קהילות קיימת בממדים בסיסיים של מרחב, זמן, קשר, תקשורת, יחסי פרט וקולקטיב ועוד. בעקבות תנועות ההגירה החברות בעולם נעשות פלורליסטיות יותר מעצם היותן מעורבות יותר. השפעות אלה בעיקר מייצרות שונות פנימית עמוקה, שהופכת את רעיון הקהילה למורכב יותר מבעבר, ולפיכך נוסטלגי פחות. שונות זו בתוך הקהילה מתבטאת בהבדלים באורחות חיים, בערכים, בתפיסות, במטרות, במצב כלכלי, במבנים של משפחה ובמאפיינים נוספים, שהושפעו רבות מהמפגש בין אנשים מתרבויות שונות שמהגרים ברחבי העולם. תנועות ההגירה בעולם יצרו או הקצינו בעיות

חברתיות בנושאי זכויות אדם במגוון תחומים, כמו תעסוקה, חינוך, בריאות ודיור. הן עשו זאת באמצעות הדרה, אפליה, גזענות ואף תהליכי אסימילציה (הידמות) ישירים או סמויים שטשטשו או רמסו זהויות של קהילות. לדעתם של הכותבים, נושאים של אתניות, הגירה וגזענות חיוניים להבנה מהי קהילה וכיצד צמחה העבודה הקהילתית שהגיבה לבעיות חברתיות שונות.

גם גמבל ווייל (Gamble & Weil, 2010) טוענות כי לגדילה של חברות רב-תרבותיות בעולם אחת ההשפעות המשמעותיות ביותר על ההקשר שבו העבודה הקהילתית מתפתחת. לדעתן, מדיניות רב-תרבותית יכולה ללמד רבות על הגישה המאפיינת את המדינה בהקשר זה. מדינות המחוקקות חוקים המונעים אפליה על רקע גזעי, שבהן מחייבים תרגום ומאפשרים לבוש מסורתי, מאפשרות גדילה, רווחה ונראות של תרבויות שונות. מדינות אחרות יכולות להימנע מחקיקה בנושא, להתעלם מעוולות על רקע גזעני ומרמיסה של זכויות אדם. מתוך מורכבות זו צומחים האתגר והצורך בחשיבה חדשה להצמחת קהילות חסונות, שלאנשיהן יהיה נעים ובטוח להיות חלק מהן. קהילות שיש בהן ארגונים משותפים, שיח ויכולת לגשר על מתחים וקונפליקטים. לכן שונות ואפילו שונות רבה מאוד (super-diversity) היא מאפיין חשוב ביותר בשיח המודרני על קהילה, ולפיכך יש לה השפעה רבה על התהוותה של העבודה הקהילתית.

## מי הם עובדים קהילתיים?

עובדים קהילתיים הם אנשי מקצוע שלמדו עבודה סוציאלית קהילתית או הוכשרו לתפקיד מתוך תחומי דעת אחרים או מתוך פועלים וניסיון חייהם. הם פועלים על פי רוב בקהילות גאוגרפיות, מטעם ארגונים מקומיים או שלוחות של ארגונים ארציים, בתוך קהילות מוגדרות. קהילות אלה יכולות להיות יישובים שלמים, שכונות או אזורים גאוגרפיים אחרים או קהילות פונקציונליות המוגדרות לפי מאפיינים, כמו גיל, מוגבלות, תרבות, אינטרס משותף ועוד. היבטים של עבודה קהילתית זוכים לטיפול גם על ידי מנהיגים פורמליים ובלתי פורמליים, פעילים, בעלי תפקידים ואנשי ארגונים הפועלים עם קהילות (סדן, 2009).

עבודתה של העובדת הקהילתית נעשית הן בממד הפרטני והן בממד הקולקטיבי. בממד הפרטני היא עובדת באופן אישי עם אנשים מהקהילה ועם בעלי תפקידים ובעלי עניין. מאנשים אלה היא לומדת על הקהילה, עמם היא מתייעצת ומפתחת תהליכים, מעודדת את העצמתם האישית ומדרבנת אותם לפעול. בממד הקולקטיבי היא עובדת עם קבוצות פורמליות (ועדים, קבוצות משימה ועוד) ובלתי פורמליות (התארגנויות מקומיות למען שינוי), עם ארגונים ובמפגשים קהילתיים רחבי היקף, ובהם היא מעודדת או מסייעת לנתב קיומו של שיח על אודות המצבים שבהם מתבקש שינוי.



על מנת לפעול בממדים אלה ולמען מטרות אנשי הקהילה העובדת הקהילתית מתבקשת לשלב בעבודתה יכולת פעולה על פי מודלים ושיטות מקצועיות, תוך התאמה ורגישות להקשר הקהילתי. בדיסציפלינת העבודה הקהילתית פותחו מודלים אחדים המצביעים על כמה ערוצי פעולה המכוונים להשגת מטרות שונות להגשמת העבודה הקהילתית (לדוגמה, (Jeffries, 1996; Rothman, 2007), שהרחבתם אינה מעניינה של סקירה זו. לביצוע העבודה הקהילתית העובדת הקהילתית צריכה לפעול מתוך כשירות תרבותית לאנשים השונים החיים בקהילה. בין שמדובר בקהילה הומוגנית מבחינת תרבות המוצא ובין הטרוגנית, בין שהעובדת הקהילתית מאתו מוצא תרבותי של רוב אנשי הקהילה ובין שהיא ממוצא אחר – יכולתה לפעול בהלימה עם התרבויות השונות הקיימות בקהילה תשפיע על הקשר שתיצור עם אנשי הקהילה ועל התהליך שיתקיים. עובדת שמגיעה מרקע תרבותי ומעמדי אחר משל הקהילה, נדרשת ללמידה רבה ומתמשכת, שחלקה עיונית, חלקה התנסותית וחלקה רפלקטיבית כדי לאפשר לה להבין מה משמעות המפגש עבורה עם אנשים מתרבויות אחרות.

## כשירות תרבותית

**כשירות תרבותית** (cultural competence, cultural competency) מוגדרת בספרות כשילוב של מודעות, ידע ומיומנויות שאנשי מקצוע ואנשי ארגון מפתחים בתהליכי למידה מתמשכת כדי להיטיב את השירות שהם נותנים לאנשים מתרבויות שונות (Lum, 1999). הגדרות נוספות מרחיבות את המושג למערכת של ערכים, אמונות והנחות, גישות מקצועיות, היערכויות ארגוניות ומדיניות המאפשרים לבצע עבודה רב-תרבותית (לדוגמה, דיין ובידרמן, 2014; Australian Government, 2005; Fong & Furuto, 2001; St. George, 2013). בשיח בישראל נמצאים בשימוש מונחים דומים כמו "התאמה (או הלימה) תרבותית", "הנגשה תרבותית", "ענווה תרבותית" ו"בטיחות תרבותית" המעידים על דגשים שונים בהבנת התחום כיאה לתחום מקצועי הנמצא בהתהוות (המרכז הבין-תרבותי, 2013). בתחום העבודה הסוציאלית ניתן למצוא התייחסויות רבות בעיקר לכשירות תרבותית בהקשר של עבודה עם קהילות אתניות. החל משנות התשעים הורחב המושג גם לקהילות על רקע מאפיינים משותפים אחרים, כמו מגדר, דת וגיל (Fong, 2001; NASW, 2007). הרחבה זו תקפה גם בנוגע למשמעות של המונח "רב-תרבותיות" ו"עבודה סוציאלית רב-תרבותית" (multicultural social work). התכוונות אישית וארגונית לכשירות תרבותית היא צעד בהפיכת חברה מרובת תרבויות לחברה רב-תרבותית (שמר, 2009); כלומר, מעבר מחברה המאופיינת במצב נתון של שונות באורחות חיים של אנשיה למצב שבו השונות התרבותית בחברה אינה יוצרת מתחים, אפליה וקונפליקטים רבים או אף נתפסת כמשאב, וקיימת בה הידברות מקדמת, סובלנית ופתוחה.



בשונה ממונחים קרובים כמו רגישות תרבותית או עבודה בין-תרבותית המונח "כשירות" (competence) מדגיש את היכולות, הידע והמיומנויות הכרוכים בכך. למילה כשירות קשורות מילים מאותו שורש כמו כושר, הכשרה, כישרון והקשר – המעידות כי מדובר במומחיות שיש ללמוד אותה ולהתאמן בה, לעשותה בכישרון ולקבל על כך אישור כי הגישה שננקטה אכן נכונה לאוכלוסיית היעד. מינוח זה מעיד על ההכרה במורכבות של נושא זה, שאינו דורש רק רגישות, אלא גם התארגנות לשינוי פנימי בקרב האנשים הפועלים בתחום זה. מדובר בהתארגנות שדורשת למידה, נכונות, מודעות, בקיאות, הבנה, זיקה אישית ויצירתיות וכן כלים ומיומנויות.

למונח **תרבות** יש הגדרות רבות מספור, והמשותף להן הוא הגדרת הקבוצה התרבותית כקבוצה שיש לה מאפיינים משותפים, מודעים ולא מודעים, כמו אורחות חיים, ערכים, תפיסות, מורשת, אשר מבדילים אותה מקבוצות תרבותיות אחרות. אם בעבר תרבות נתפסה בעיקר בהקשר של מוצא אתני, הרי כיום תרבות היא מונח המיוחס בהרחבה לקבוצות שונות על פי מאפיינים שונים של גיל, מגדר, מקצוע ועוד. מתוך כך גם נובעת ההבנה כי אדם יכול בו-זמנית להשתייך לכמה תרבויות, אשר לעתים שונות מאוד זו מזו. כמו כן המציאות ממחישה כי כל תרבות מסתעפת לתת-תרבויות, אשר לעתים לאנשים חיצוניים לקהילה קשה להבחין בייחודיות שלהן. עם זאת, למרות מקומה המרכזי כל כך של התרבות בעיצוב הווייתו של האדם, התרבות אינה הגורם היחיד המשפיע על זהות האדם כיוון שחברים אליה תנאי חייו, משפחתו, חוויותיו ופרשנויותיו ועוד.

ההכרה בצמיחתה של **חברה רב-תרבותית** המסועפת לתת-תרבויות מחייבת התמודדות עם תפיסות עולם שונות לגבי ייחודיות, הכלה והכללה, זכויות וחובות חברתיות, חלוקת משאבים, דמותו של המרחב הציבורי ועוד. מכאן גם נגזרת ההבנה כי לא כל מרחב ציבורי המשופע בריבוי תרבויות מעיד על רב-תרבותיות. **רב-תרבותיות מתממשת, אם לתרבויות השונות יש לגיטימציה להגשים את עצמן ללא גזענות, אפליה והדרה. לשם הגשמת מטרה זו מתבקשת כשירות תרבותית.**

## עשייה מותאמת תרבות בעבודה סוציאלית

השיח **בעבודה סוציאלית על עשייה מותאמת תרבות** החל בשנות השבעים והמשיך להתפתח בגישות ובתאוריות, כמו *ethnic-sensitive practice, cultural awareness, cross cultural social work, culturally competent practice* ועוד (Fong, 2001). קורין-לנגר ונדן (2012) מציינים כי שיח זה לעתים חופף בגבולותיו לשיחים מקצועיים נוספים, כמו עבודה סוציאלית בין-לאומית, עבודה סוציאלית ביקורתית, עבודה סוציאלית מבוססת זכויות אדם ועוד. שיח זה נסוב בעיקר על עבודה עם מיעוטים אתניים בהקשר להתאמות במתן השירות למען הגברת שילובם בחברה. ככל שהעמיקו הלמידה והמודעות לנושא, השיח בהקשר התרבותי התייחס לתחומים ספציפיים, כמו



עבודה עם ילדים ונוער, קבוצות רוחניות, גילאיות, מגדר, בריאות הנפש ואלימות וכן עבודה בהיקפים שונים – פרט, משפחה, קבוצה, קהילה וארגונים (לשם רואר-סטריאר, תשס"ד; רבין, 1999). עם השנים, ככל שהשונות התרבותית קיבלה לגיטימציה חברתית, קמו תנועות וארגונים של אנשים מתרבויות שתבעו הכרה בהן. בד בבד חלו מגמות שינוי בשיח המרכזי בעבודה הסוציאלית משיח על צרכים ובעיות לשיח על כוחות והעצמה (Solomon, 1976; Saleebey, 2009). בהתאם נעשה שינוי גם בפרדיגמות המתייחסות לשונות תרבותית, המכוונות ללמידת הכוחות וההצלחות מתוך התרבות ולקבלת הלא מוכר מתוך מושגים, כגון "שונות" ו"אחרות", לעומת מושגים שיפוטניים ומתייגים, כגון "פרימיטיביות" ונחשלות.

התובנה כי התרבות נוכחת באופנים גלויים וסמויים בהיבטים של חינוך נכונה הן לגבי אנשי הקהילה והן לגבי העובד הקהילתי ושותפיו המקצועיים. הבנה זו מובילה אותנו להתמקד בתהליכי למידה מתמשכת: למשל, להקשיב לשפה ולטרמינולוגיה ולהקפיד על תקשורת ברורה ומתורגמת, וכן לברר משמעותם של מונחים שונים. הבנה זו גם מובילה אותנו ללמוד על תפיסות עולם ועל התנהגויות מבחינה אונטולוגית (על תפיסת הקיום והמציאות) ואפיסטמולוגית (על ידע והכרה), ולפיכך לבקש ללמוד לעומק על מהותן של תרבויות ועל משמעותם של המנהגים הנהוגים בהן.

איגוד העובדים הסוציאליים האמריקאיים מתייחס במונח כשירות תרבותית למכלול של התנהגויות, מיומנויות, עמדות ומדיניות המתבטאות במצבים של מפגשים תרבותיים שבהם העובדים הסוציאליים והארגונים שבהם הם פועלים משתתפים (NASW, 2007).

בשנים האחרונות מקצוע העבודה הסוציאלית ניצב בפני אתגרים רבים בסוגיית הכשירות התרבותית. אתגרים אלה נוגעים לידיע המונחל לסטודנטים בהכשרתם, וכן אתגרים ארגוניים הכרוכים במתן שירות, אתגרים ביחסים עם הסביבות הארגוניות והרב-תחומיות שסביבם וגם אתגרים אינטר-סובייקטיביים של כל עובד כלפי תפיסותיו ומעשיו האישיים והמקצועיים בהקשר התרבותי (שמר, 2009). כל האתגרים האלה דורשים הפעלת מודעות ביקורתית ונכונות לשינוי כלפי המובן מאליו המקצועי.

בוסטין (2004) מתייחסת בספרה על מערכת הרווחה וקליטת עלייה בישראל לסוגיות מאתגרות העומדות בפני אנשי מקצוע בהקשר התרבותי. דוגמאות:

- מרבית התאוריות המנחות התערבות מקורן בתרבות המערבית והן משקפות את הערכים והמטרות המאפיינות אותה. יש קושי בהתאמה וברלוונטיות של ההנחות, הגישות והפתרונות הקיימים לאנשים מתרבויות אחרות.
- המונח "טיפול סוציאלי" והיבטים הקשורים לטיפול ורווחה אינם מוכרים בחלק מהתרבויות שבהן ההתערבויות נעשות על ידי אנשי דת, מנהיגים וכדומה.

- בתרבויות שונות יש סטיגמה חברתית כלפי קשר עם אנשים בתחום הרווחה או חשדנות בטיב כוונותיהם.
- יש תרבויות מיעוט החיות בסגירות, וחבירה לאנשי מקצוע אינה מקובלת בהן.

לחול הכשירות התרבותית למסלול ההכשרה למקצוע עבודה סוציאלית מתבטא בעלייה מסוימת במספר הקורסים העוסקים בנושא ובספרות האמפירית והעיונית המלווה בהקשר זה, וכן בגיוון האנושי בתוך המקצוע אשר כולל יותר סטודנטים, עובדים סוציאליים ואנשי אקדמיה מתרבויות שונות, אם כי גם בהיבטים אלה עדיין אין ייצוגיות בתוך הדיסציפלינה המקבילה לשונות הקיימת בחברה הישראלית. בד בבד מתפתח הנושא של הדרכה כשירת תרבות, ומתבצעות הכשרות והשתלמויות העוסקות בכך.

## עבודה קהילתית וכשירות תרבותית

בספרות העוסקת בעבודה קהילתית מאז מתמיד הייתה התייחסות לעבודה עם קהילות ממוצאים אתניים שונים, הן בהקשר למיומנויותיהם של העובדים ולכלי עבודתם והן בהקשר של פיתוח שירותים מותאמים לאוכלוסיות תרבותיות שונות (לדוגמה: *Dobbie & Richards-Schuster, 2008*; *Kenny, Fanany & Rahayu, 2013*; *Wehling, 2008*). גם בספרות בנושא כשירות תרבותית יש התייחסויות רבות לעבודה עם קהילות ממוצאים שונים, בפרט לעבודה עם מיעוטים (Brown & Gundersen, 2001; Puig, 2001). נראה כי בנוסף להצגת דוגמאות הקיימות יש מקום להרחיב את ההמשגות מעבר להתנסויות המתוארות בהן ולהכליל את הידע על כשירות תרבותית בעבודה קהילתית כגישה בסיסית בהכשרה למקצוע. המשגות ופיתוח תפיסות אלה אינם קשורים לקהילה זו או אחרת, אלא עוסקים בחייהם ובמקצועיותם של העובדים הקהילתיים בהתמודדותם עם תרבויות שונות.

בשונה מכשירות תרבותית בעבודה פרטנית, עבודה קהילתית נדרשת להתמודד בו-זמנית עם אנשים מתרבויות שונות, לרבות עם הדינמיקה הפנים-תרבותית. דינמיקה זו מעידה כי בכל קהילה, הומוגנית ככל שתהיה, יש שונות תרבותית פנימית שלעתים רק אנשי הקהילה מודעים אליה, ולעתים אף לא הם. דינמיקה זו גם מעידה כי מהאינטראקציות עם תרבויות אחרות מפעפעת השפעה וכי אנשים שונים בקהילה משלבים באורח חייהם היבטים תרבותיים אחרים, לעתים אף היבטים הסותרים את התרבות הקהילתית. דוגמה בולטת לכך היא אימוץ שינויים מגדריים על ידי נשים מתרבויות מסורתיות במפגשן עם תרבויות מערביות. בעידן זה של טכנולוגיה ותקשורת גם אם גבולותיה של התרבות נוקשים וברורים, על פי רוב הם חדירים להשפעות תרבותיות אחרות.



## **פעולה קהילתית מתוך כשירות תרבותית מכוונת להכרה, ללמידה, להתאמה ולבדיקת ההתאמה שנעשתה. ההתאמה מתמקדת בעיקר בפעולה קולקטיבית לשינוי הסביבה.**

גמבל וויל (Gamble & Weil, 2010) מציינות כי כשירות תרבותית בעבודה קהילתית נדרשת ברמה פרטנית, ברמה תוכנית וברמה ארגונית, אך טוענות כי כשירות תרבותית של הארגון צריכה לקבל סדר עדיפות מקדמי. התרבות משפיעה על הישות של הארגון, אשר מתעצב באמצעות למידה והתאמה של דרכי תקשורת, נושאים שעולים לטיפול, דרכים לקבלת החלטות, אנשים הלוקחים חלק בקבלת החלטות ועוד. לדעתן, בנוסף לכשירות התרבותית הבסיסית, העבודה עם קהילה דורשת העמקה בהיבטים של היסטוריה, מורשת תרבותית, היבטים של הדרה ודיכוי והבנה של תחושת ה"מיקום" בחברה הרחבה שבה חיים האנשים בקהילה. על מנת ליצור תכניות מותאמות חשוב להבין היבטים של תרבות ארגונית בהקשר לקהילה; למשל, כיצד יש לעבוד מתוך הכוחות, היבטים של יצירת קשר ודרכים להתמודד עם בעיות. הן מבקשות מאתנו גם לזכור כי כל אחד מאתנו נושא בו-זמנית לפחות שתיים או שלוש זהויות תרבותיות.

לכשירות תרבותית במרחב קהילתי מתבקשות מיומנויות של אפסור, הקשבה אקטיבית, עיצוב מחדש (reframing) של נושאים כדי לקדם למידה, פתרון בעיות על ידי חשיבה "מחוץ לקופסה" ו"גמישות תאורטית" בפרקטיקה, תקשורת טובה, ביטוי הערכה ולמידה מחברי הקהילה. מיומנויות אלה מדגישות את הגמישות ואת הנכונות של העובד לאפשר את הבחירה של הקהילה בדרכי עבודה המתאימות לה (Gamble & Weil, 2010; Puig, 2001). כדי לאפשר לעובד לפעול כך נחוצה כשירות תרבותית של הארגון כולו שיכיר ויאפשר התמודדות כזו. חשוב לאפשר משא ומתן מכבד על אי-הסכמות לגבי נושאים, כגון מי באמת מבין את הקהילה? כיצד ייקבע סדר העדיפויות? למי יש הזכות (או הכוח) לקבל את ההחלטות? (Gamble & Weil, 2010). פויג (Puig, 2001) המתייחסת באופן ספציפי לעבודה עם היספאנים-אמריקאים מציינת עקרונות פעולה למאקרו-עבודה סוציאלית עם תרבויות שונות, כמו למשל בניית ידע המבוסס על האנשים, הקהילות והארגונים שלהם; לימוד המציאות האתנית; הכרה של העובד הקהילתי בכך שהוא עלול להעריך תרבות של קבוצות מתוך הערכים והנורמות שלו; זיהוי הדינמיקה של יחסים עם ארגונים ותרבויות; הבנת מבנים ארגוניים וקהילתיים.

הובנסון (1996, בתוך Gamble & Weil, 2010, עמ' 154) מציינת שאלות שרצוי שעובדת קהילתית תשאל את עצמה טרם כניסתה לקהילה על מנת להבין את מוכנותה למפגש התרבותי. דוגמאות לשאלות:

- מי אני? כיצד אני מתארת את עצמי מבחינה פיזית, פילוסופיה אישית, מוטיבציות, חששות, ערכים תרבותיים, אמונות דתיות, ציפיות מגדריות?
- מיהם האנשים בקהילה? מה הידע שיש לי על אמונתם, מוטיבציות / מניעים שלהם, חששות, ערכים תרבותיים? האם יהיו אנשים שיהיה לי קשה להגיע אליהם?

ייתכנו גם מצבים שבהם בשל פער עמוק מדי בין תרבותה של העובדת הקהילתית והארגון שהיא מייצגת לבין הקהילה יוחלט על הימנעות מעשייה כיוון שהווייתורים והמחירים שיידרשו מהצדדים עלולים להיות גבוהים יותר מהתוצאה שתושג. כמו כן ייתכן גם מצב שהעובדת תחליט באופן מודע לזוטר או להתגמש בערכיה ובעקרונותיה ולפעול בהתאמה לקהילה, למשל למען השגת אמון, הטבת מערכת יחסים, או כי אין בנמצא פתרונות אחרים.

עבודה קהילתית כשירת תרבות יכולה להיות מושפעת מתאוריות וגישות, כמו גישת הכוחות, גישות של העצמה ותאוריות אקולוגיות (Brown & Gundersen, 2001; Fong, 2001). מתוכן הומצאו וממשיכים להיות מומצאים מודלים וכלים המאפשרים לפעול עם הקהילה מתוך כוחותיה תוך הבנה ביקורתית של המרחב הציבורי ומציאת דרכים להתקיים בו באופן ההולם את הקהילה וסביבתה (ראו דוגמאות מתחום הגישור והדיאלוג בקהילה אצל שמר, 2013; 2014; 2016).

לאחרונה נעשה שימוש בתחום העבודה הסוציאלית הקהילתית בפרקטיקות ביקורתיות, משחררות (emancipatory practice), התדיינותיות (deliberative practice) וישירות המאפשרות שיה, לימוד והשפעה לאנשים מקבוצות שחיות בשוליים החברתיים. פרקטיקות אלה יכולות לקדם עבודה כשירת תרבות, משום שהן יוצרות מרחבים חדשים וסובלניים המאפשרים לקבוצות אוכלוסייה רבות יותר להיכנס לסדר היום הציבורי. פרקטיקות אלה בחובן פתוחות ויצירתיות ומאפשרות תנועה שאינה מכוונת מראש, לרבות תנועה בכיוונים ביקורתיים ומפתיעים. על מנת לאפשר שימוש בהן ננקטות פעולות של יישוג ונגישות להתכווננות השיטה אל האנשים ולא להכפפת האנשים אל השיטה, למשל, הביטים של מיקום, תרגום, נושאים שעולים על סדר היום ודרכי פעולה הנבחרות לתהליך השינוי. דוגמאות לפרקטיקות כאלה הן מרחב פתוח, דיאלוג קהילתי, תחקיר מוקיר, מחקר פעולה לסוגיו השונים ועוד שיטות שאין בסקירה זו מקום להרחיב עליהן.

ראוי לציין את מקומם החשוב של המגשרים הבין-תרבותיים (מגשרים תרבותיים, מתווכים תרבותיים או כל כינוי אחר)<sup>4</sup>, עובדים שכונתיים ועובדים סמך-מקצועיים נוספים, אשר במקרים רבים הם אנשים בעלי ידע, כישורים ומיומנויות תרבותיים. לעובדים אלה, אשר חלקם הוכשרו במיוחד לתווך בין תרבויות, יש מעין "כרטיס כניסה" לנבכי הקהילה, אם משום היותם בני הקהילה ודוברי שפתה ואם משום מקצועיותם, אישיותם או מעמדם הפחות ממסדי. הם תורמים להפעלת עבודה קהילתית משמעותית, וראוי ללמוד מהם את "התורה שבעל-פה" או התורה הסמויה עדיין. הכוונה היא ללמידה על דרכים מותאמות תרבות ליצירת קשר, להנעת אנשים, לדיאלוג עמם וליישוב סכסוכים, לרבות היכולת לפעול לתיווך בין תרבות הקהילה לתרבות הממסד.

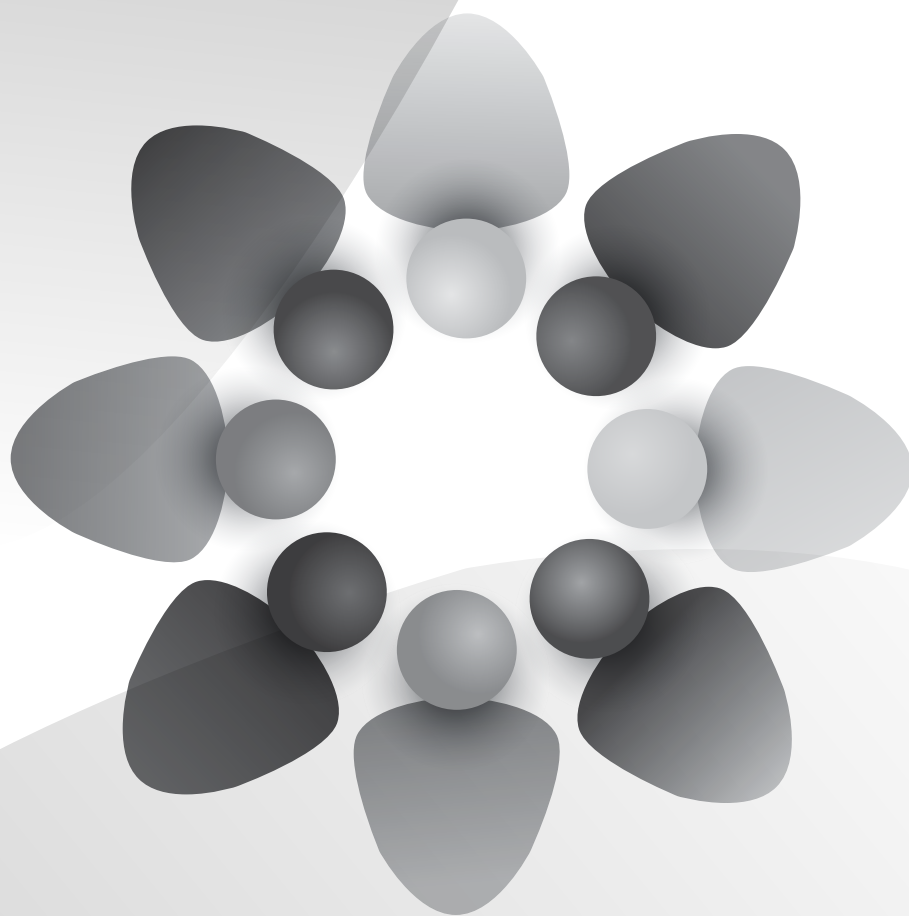
4 על מגשרים תרבותיים ראו התייחסות בפרק המוקד הארגוני - תיווך תרבותי של השירות.



גם בתחום המחקר של עובדים קהילתיים על קהילות תרבותיות (ראו, לדוגמה, איפראימוב, 2013; מלכה, 2012; שחר, 2008) נפתח פתח למחקרים נרטיביים המדגישים את הדיאלוג עם הקהילה ואת הלמידה מאנשיה. מחקרים אלה מגלים גילויים חדשים המאירים את הקהילה מנקודות מבט חדשות של הנרטיבים הפנימיים שלהן. נרטיבים אלה צומחים מתוך תודעה תרבותית עמוקה ומתרגמים אותה לאורחות חיים ולהתנהגויות, והבנתם מכוננת לדרכי עבודה כשירות תרבות.

**לסיכום**, סקירה זו נגעה רק בחלק מההיבטים המשותפים לעבודה קהילתית ולכשירות תרבותית. העשייה הקהילתית עם אנשים מתרבויות שונות קיימת מאז ומתמיד ומומצאת כל העת מחדש, וקיים ידע רב בנושא שאותו ראוי להמשיך ללמוד. סקירה זו העידה כי יש קשר חזק של הלימה בין תחומים אלה אך גם נקודות מתח ביניהם. כשירות תרבותית בחברה רב-תרבותית אינה רק טכניקה מקצועית, ויש לה משמעויות פוליטיות-חברתיות. נראה כי המודעות למשמעותה העמוקה של הכשירות התרבותית מתוך תפיסות עולם ותרגומן לפרקטיקה קהילתית העומדת על הרגישות לתרבות האחר עוד ראוייה להתפתח ולהילמד. לפיכך מטרתו של המסמך היא לפתוח בפניכם, הקוראים, פתח לחשיבה מחודשת רב-ממדית על הפעלת פרקטיקה כשירת תרבות במרחב הקהילתי. המסמך מפורט בהמשך למיומנויות בסיסיות לעבודה כשירת תרבות ומתאר חמישה מוקדי פעולה, ששילובם יחדיו ייטיב את הכשירות התרבותית של העובד וארגונו.





שער שני:

**עקרונות פעולה מתחום  
העבודה הקהילתית לעבודה כשירת  
תרבות בקהילה**







בטרם נעמיק במודל הכשירות התרבותית בעבודה קהילתית שיתואר בשער הבא, נציג עקרונות פעולה בסיסיים בעבודה קהילתית הרלוונטיים במיוחד לכשירות תרבותית (העקרונות אינם מוצגים לפי סדר חשיבות). עקרונות פעולה אלה נלמדים ונרכשים על פי רוב בתהליכי הכשרה עיוניים ומעשיים לעבודה קהילתית ובהדרכת השדה הניתנת לעובדים קהילתיים, ורובם זוכים להתייחסות תאורטית ומחקרית. על פי רוב עובדי השדה משכללים ומתאימים את אופן השימוש בהם, ככל שמשתפר ניסיונם בעבודה עם קהילות. בפרק זה נציג את העקרונות המרכזיים שזיהינו יחד עם עובדים קהילתיים נוספים בתהליך הלמידה לכתובת מסמך זה. עקרונות אלה אינם בלעדיים לעבודה קהילתית, הם אינם היחידים, ולעתים יש ביניהם חפיפה. סדר הצגתם אינו מעיד על חשיבותם. בהמשך המסמך יהיה לרובם ביטוי נוסף בהסברים על מוקדי הפעולה לכשירות תרבותית.

מתוך ההקשר של עבודה עם קהילות תרבותיות, העקרונות שמתוארים בשער זה עוסקים בייחוד באופן שבו העובדת הקהילתית פועלת באומץ בתנאים של חוסר ודאות, עמימות ואווירה קונפליקטואלית. בתנאים אלו נוצרת תחושה של חוסר נוחות, ובעקבותיה ניכר מאמץ להקטין את העמימות ולפתור את הקונפליקטים. המסר העיקרי שלנו הוא שבתנאים של פערים תרבותיים, צריך להתרגל, ככל האפשר, לעבודה שעמימות וקונפליקט הם חלק מהמציאות היומיומית. האתגר הוא האומץ לפעול ולהשיג תוצאות ראויות וקונקרטיים גם בתנאים אלו.

## תכנון הזדמנויות לאקראיות ולא-פורמליות!

חוקרים שמנתחים התנהגות של ארגונים החלו להבין בשנות השבעים (Cohen, March & Olsen, 1972) שהרבה ממה שקורה בארגונים מבוסס על אקראיות ואי-פורמליות – מפגשים אקראיים במסדרון, חברויות שאינן קשורות להגדרות תפקיד ולאינטרסים, רעיונות שעלו שלא בתהליך קבלת החלטות מסודר ועוד. אקראיות ואי-פורמליות נתפסו בתחילה כהפרעה למהלך התפקוד של הארגון, ואילו בשלב מאוחר יותר הובן שזהו כוח מניע חשוב שניתן להיעזר בו בפיתוח הארגון. **ארגונים קטנים וגדולים משלבים כיום בעבודתם הארגונית בכוונה תחילה הזדמנויות לאקראיות ולקשרים א-פורמליים.** גישה זו שונה מגישות אחרות, משלימות, לניתוח ארגונים (וקהילות) הרואות בארגון יחידה אחת המנסה לפעול בצורה מיטבית, העוסקות בסמכויות הפעולה, בנוהלי עבודה ובהגדרות התפקיד של מרכיבי הארגון, המתעניינות באינטרסים של גורמים בארגון וגישות נוספות.

בדומה לארגון גם בקהילה לאקראיות ולאנרכיה הקהילתית יש מקום, ובעזרת שימוש נכון – יש להן ערך רב. עובדת קהילתית שאינה משתמשת בכוחות אלו, עלולה להחמיץ הזדמנויות ללמידה, לשימור קשר ולפעולה משותפת. בקהילה שבה ישנם פערים תרבותיים, נגלה לרוב הרבה עמימות

וחוסר ודאות, ולכן חשוב שהעובדת הקהילתית תדע ליזום ולהשתמש בהם ולהפוך אותם מסיכון להזדמנות. דוגמאות: הליכה בשכונה "ללא מטרה" וחיפוש הזדמנויות לראות ולהקשיב לאנשים ולאירועים, שיחה עם המוכר בחנות השכונתית, שיחה באוטובוס, לקיחת טרמפיסט ברכב, ישיבה במטבחון או בלובי של המתנסים והתיידדות עם הנוכחים, התעניינות באנשים שיש אתם קשר מקצועי באמצעות שאלות אישיות (בזהירות ומתוך רגישות תרבותית...). באופן זה העובדת יוזמת את ההזדמנויות לאקראיות ולא-פורמליות ובוחרת להתקדם באמצעות הזדמנויות שמסייעות לה ללמוד את הקהילה, להיות מוכרת לקהילה, לעודד תהליכים ותכניות שהייתה רוצה לקדם, לשמוע על חלומות ועל רעיונות של חברים בקהילה וסוכני שינוי אחרים וכדומה. העובדת מגלה אקטיביות בהתייחסות שלה לעמימות שמסביב - היא מחפשת אותה ובוררת מתוכה את מה שרלוונטי לה מקצועית.

במפגשים אלה הממד הבין-אישי דומיננטי לא פחות מהממד המקצועי. אלה מפגשים שרוחם בלתי פורמלית, ותכליתם מתבררת לעתים קרובות רק בדיעבד. לא פעם הם מתרחשים באופן מקרי וישיר, ומתחוללים בהם רגעים משמעותיים של תובנות או קשר. מפגשים אלה הם גם הזדמנות לחשוף בפני חברי הקהילה וסוכני השינוי האחרים צדדים נוספים באישיותו ובדמותו של העובד, וכן היבטים נוספים של הארגון. בסיום מפגשים אלה רצוי כי העובד יברר לעצמו מה למד, כיצד הרגיש, איזה מסרים העביר, יתבונן על יחסי הכוח שהיו ויחשוב מה משמעות המפגש להמשך העשייה.

## התיידדו!

עובדים קהילתיים הרגישים לאנשים מהקהילה התרבותית שעמה הם עובדים מוצאים דרכים מותאמות לפיתוח קשר בין-אישי עמם. **קשר זה מבטא תחושת סולידריות ואכפתיות, ויש מצבים שבהם ללא סוג קשר זה לא יתפתח תהליך מיטבי. לא פעם במהלך הקשר נוצרות אחווה ואף ידידות קרובה שיש בהן מן האינטימיות האנושית.** קשר זה אשר לכאורה נתפס כחורג מהגבולות המקצועיים, הוא למעשה לא פעם המפתח למקצועיות טובה המבחינה ומשלבת, בהתאם למטרה, את ההתקדמות המשימתית ואת טיפוח מערכת היחסים הבין-אישית.

רגשות הם מרכיב חשוב ביכולת תרבותית. רגשות של דאגה, שמחה, אהבה וגם הסתייגות, כעס וחשש הם חלק מעולמם של העובדים הקהילתיים ושל אנשי הקהילה. הקשר הנוצר למען פיתוח הקהילה דורש לא פעם מהעובד להתמודד עם מחשבות, עם זיכרונות, עם חלומות שלו ושל אחרים. **מתן מקום להתייחסות לכך, למודעות ולעבודה מהמקום הזה יכול להשפיע על השותפות הנרקמת לקראת ההתקדמות במשימה.** ההליכה פנימה לתוך הקהילה ממקום



מקבל וקרוב משמעה התמסרות מסוימת לקהילה. בהתמסרות זו יש מן **ההודאה וההכרה כי העובדת הקהילתית צריכה את הקהילה כדי להתחזק דרכה**. יש בה גם מן ההקרבה ואף מן הוויתור הנכרך בעצם ההשתייכות לקהילה שהעובדת מקבלת על עצמה. השתייכות משמעה, למשל, קבלה בגבולות מסוימים של מרות מנהיגי הקהילה, פעולה בקצב של הקהילה ובהתאם לאורחות החיים בה.

לא פעם הקשרים מתפתחים באופן טבעי ואנושי בתחומי עניין משותפים ומאורעות חיים (התחברות בנושאי הורות, גיל, תחביב). **קשרים אישיים נרקמים גם לאור השותפות במשימה המקצועית שמטבעה מקרבת, מרגשת ונסמכת על אמון הדדי ועל מכנה משותף**. נדגיש שלעתים קרובות המקומות שבהם איש המקצוע לומד – האקדמיה, הארגון (עירייה, עמותה), בעלי תפקידים שבסביבתו – מעודדים גישה שרואה בפיתוח קשרים אישיים "חוסר מקצועיות" ולעתים אפילו כשל אתי. אין ספק שקשרים אישיים אכן עלולים לגלוש לכך, אך הפתרון אינו בהימנעות מהם, אלא במציאת הדרך הלא פשוטה לקיים קשרים אלו באופן הולם ובמגבלות האתיקה. תחזוק קשרים אישיים בהקשר הבין-תרבותי הוא משימה קשה שדורשת מודעות רבה, ובהקשר זה דווקא נחוצה לגיטימציה מקצועית ליצירתם באופן מושכל. על מורכבות זו מיתוספות גם המחשבות של אנשי הקהילה שאינם מכירים את התרבות המקצועית. מביחיתם הריחוק המקצועי יכול להיתפס כפטרונאי וכמזיק לקשר, בעוד חיבור רגשי נתפס כחיובי ומחויב.

## שמרו על "נוכחות ענווה!"

נוכחות (presence) משמעה לייצר עבור האנשים בקהילה את התחושה הבטוחה שבעלי התפקיד בקהילה נמצאים עמם לאורך זמן ומחויבים לפעולה. אין כוונה לנוכחות טכנית במובן של הימצאות פיזית, אלא לנוכחות מסייעת החיונית ליצירת אמון וביטחון בין העובדת לקהילה. יתרה מזו, הנוכחות הענווה (humble presence) אינה מתבלטת, אך היא מורגשת, לעתים רק מעצם היות העובדת בחדר, מעצם ישיבתה בגינה הציבורית או מעצם הימצאותה עבור אנשים מהקהילה, כשהם זקוקים לה. היא מתקשרת למיומנות של "אִפְשׁוּר" (facilitation), שאינה מכתובה אלא מסייעת ליצור תנאים לפעילות עצמאית שאינה תלויה ברצונה של העובדת הקהילתית (ראו גם Bush, 2010). שמתאר גישה דומה בתחום הפיתוח הארגוני).

בהקשר של כשירות תרבותית יש לנוכחות הענווה חשיבות רבה בגלל הקושי הרב להיות נוכח באופן המותאם לכל אנשי הקהילה מתרבויות שונות. **לנוכחות ענווה יש היתכנות רבה יותר שלא ליצור אנטגוניזם בקרב אנשים מתרבויות מגוונות, והיא גם מעודדת מצד העובדת הקשבה ולמידה, ומצד חברי הקהילה – רצון לשתף**.

דוגמה להמחשת העיקרון של נוכחות ענווה היא גישת ההנחיה של שיטת "המרחב הפתוח"<sup>5</sup>. בגישה זו מקובל לומר שתפקיד המנחה הוא "להחזיק את המרחב", ולעתים המשמעות המעשית היא להסתובב בין הקבוצות הפועלות ולאסוף את כוסות הקפה הריקות...

## האטו אם צריך, אך אל תשכחו להתקדם!

בעשייה קהילתית קיים מתח מובנה בין השאיפה לתוצאות, ובייחוד תוצאות מדידות שהוגדרו מראש, לבין ההבנה שתהליכים קהילתיים דורשים הבשלה, אורך רוח והתאמת התהליכים והתוצאות למציאות הקהילתית המשתנה. מתח זה מעמיק בתהליכים המחייבים כשירות תרבותית. הקצב של תהליכי ההבשלה, הלמידה וקבלת ההחלטות בתרבויות רבות אינו תואם את קצב הפעולה של העובדת הקהילתית (ושל הגורמים השונים ששלחו אותה למשימות הקהילתיות). המפגש הבין-תרבותי מחייב לעתים קרובות האטה (ולעתים דווקא זירוז) של תהליכים על מנת לוודא את מידת התאמתם לתרבויות השונות. תהליכים של בניית אמון ומפגשי עומק החיוניים ללמידת הקהילה ותרבויותיה מחייבים סבלנות רבה.

אין בכך משום קביעה שאין משמעות לתכנון, להגדרת תוצאות<sup>6</sup> ולשאיפה לעמוד במשימות בזמן. בתהליכים קהילתיים יש חשש רב ממצב שאורך הרוח יהפוך למשיכת זמן ולהצדקה של היעדר תוצאות. במקרים כאלו תסכול אנשי הקהילה ושאר השותפים בתהליך עלול להעמיק: "ישבנו כל כך הרבה שעות ודיברנו וכלום לא יצא מזה". על כן **אורך הרוח צריך להיות מובנה מראש בתהליכים של תכנון העבודה, ובכלל זה בקביעת המנגנונים לבחינת ההתקדמות לקראת התוצאות שהוגדרו ולבחינה של מידת הרלוונטיות של תוצאות אלו להמשך הדרך**. למשל, ניתן להגדיר אבני דרך ותוצאות ביניים שמאפשרות לבחון את מידת השגתן. בתהליכים קהילתיים, בייחוד תהליכים המחייבים כשירות תרבותית, יש צורך להגדיר תהליכים מובנים לבקרת ההתקדמות ולקבלת החלטות המאפשרות להתאים את התהליך ותוצאותיו בזמן ביצוע התהליך יחד עם השותפים לתהליך, לרבות השותפים מהקהילה. התכנון צריך לכלול את המנגנונים המאפשרים לעובדת הקהילתית ולקהילה להתמודד עם תהליכים שעלולים להיתפס כאטיים מדי, ויש להבין שאורך הרוח חיוני להצלחת התהליכים.<sup>7</sup>

5 ראו את המאמר: "כולנו יחד ולכל אחד ייחוד: הלכה ומעשה. תפישות העולם והמתודולוגיות של 'כל המערכת בחדר' כמובילות תהליכי שינוי 'חיוביים' מאת אורבך והרמתי (2006).

6 במילה "תוצאות" אנו מתכוונים ל-**outcomes** שמוגדרים כהשפעת העשייה על קהילי היעד (בשונה מתפוקות, **outputs**, שהן יחידות השירות - כנסים, מפגשים וכדומה). ניתן ללמוד על תוצאות, הגדרתן והערכתן במקורות רבים, ובהם בספר "ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי", שערים 1 ו-4.

7 דיון רלוונטי במתח בין ניהול פרויקטים מכוון תוצאות ולוחות זמנים לבין קצב של דינמיקה קהילתית וקבוצתית ניתן למצוא באגמון-שניר, אנגל ושבאר (2004) - שער 1, פרק 3. הרחבה נוספת ניתן למצוא בפרק ד של שער שלישי במסמך זה - "מוקד קהילתי-תרבותי", המתאר את השוני בין שתי גישות לעבודה קהילתית: אנליטית-תוצאתית ומכילה-יצירת.



## העמיקו שותפויות!

פיתוח קהילתי מדגיש ערכים של שיתוף, השתתפות ושותפות ומגובה בפרקטיקות מתאימות. עם זאת, אנשים מהקהילה חווים לא פעם את העובדת הקהילתית כמי שפועלת למענם מתוך מקום היודע מה נכון עבורם. בחוויה זו דומיננטית התחושה כי העובדת מעוניינת לשנות את אנשי הקהילה ועל כן בדרכים ישירות ועקיפות מכתובה להם תהליכי שינוי. תהליכים שיתופיים נסמכים על חלוקה (sharing) של ידע, מיומנויות, משאבים ואחריות. הם מושתתים על דיאלוג, התחשבות, הכרה בערכו ובתרומתו של הזולת, ויש בהם קבלת החלטות משותפת. כדי לפעול כך מתבקשת נכונות ללמידה על הזולת כדי להצליח לפעול יחדיו. כפי שנראה בהמשך המסמך, כשירות תרבותית מחזקת את הגישה כי **יש לעבוד עם הקהילה ולא למען הקהילה**. נראה כי כל עוד התהליך מאפשר ידיעה, הכרה ובחירה של הפרטים ושל הקולקטיב, וכל עוד גם העובדת נכונה ללמוד ולשנות את דעתה, ניתן לאפיין זאת כעבודה משותפת ולא כעבודה שבה האחד עושה למען האחר. **דווקא מנקודת המוצא של שונות וזרות, ולא פעם גם של שוליות, ניכור ודיכוי – מתעצמת ומאותגרת החשיבות של בנייה של תהליכי שיתוף ושותפות המאפשרים לאנשים לחולל השפעה על חייהם ועל סביבתם.**

## עצרו – התבוננו לתוך עצמכם!

**השהו את העשייה והתבוננו פנימה לתוך עצמכם כדי להעלות למודעות ולשקף לעצמכם את משמעותם של תהליכים פנימיים ובלתי מודעים המכוננים את עשייתכם.** רפלקציה היא מיומנות מרכזית של אנשי מקצוע בכלל ובפרט בקרב מי שפועלים בהקשרים המושפעים מזהותם האישית. זוהי מיומנות של התבוננות פנימית על תפיסות, רגשות, תחושות והתנהגויות. יכולת זו מאפשרת למידה פנימית-סובייקטיבית הנוגעת בבכיי הזהות. היא יכולה להתרחש גם בעזרת קבוצה המהווה גורם חיצוני המשקף, תומך ומעמת את המחשבות העולות ברפלקציה. ניתן להזמין לתהליך הרפלקטיבי גם שותפי תפקיד ואנשים מהקהילה.

בעבודה עם תרבויות שונות מתרחש תהליך טבעי של נגיעה בזהות התרבותית, האישית והמקצועית, ועל כן מיומנות זו חשובה ביותר. הקדשת זמן לרפלקציה מאפשרת לעובדת הקהילתית הבנה עמוקה של עצמה. כך מתאפשר תהליך למידה שמקדם את העבודה עם הקהילה.

משום חשיבותה נתייחס לרפלקציה בהרחבה בהמשך המסמך בהצגת היבטים נוספים של עבודה כשירת תרבות.

## היזהרו מהתקבעות!

תאוריות, מודלים לפעולה, מושגים ותיאורי מקרה עלולים לקבע ולהוביל למסקנות שנחשבות ל"חוקות בסלע". עבודה עם אנשים בכלל, ובפרט עם אנשים שההקשר התרבותי שלהם מובן פחות לעובדת, אינה יכולה להתבצע מתוך סכמות ותרשימי זרימה. אין באמירה זו כדי לשלול את חשיבות ההמשגה, המחקר והלמידה. נהפוך הוא. אלה הם מקורות ידע חשובים. עם זאת, **חשוב לעבוד מתוך מקורות ידע אלה בגמישות, בביקורתיות, תוך בדיקה מתמדת וקיום שיח. חוסר הביטחון שמפקק דווקא מהיעדרן של התשובות הוא שיכול להוביל לחדשנות המתבקשת בעבודה כשירת תרבות.** אווירה ארגונית הרואה במפגש בין-תרבותי כמעין "פיילוט" ומאמצת גישה של למידה מתמשכת, יוצרת את ההזדמנויות להגיע לפתרונות מיטביים.

לא פעם מתבקשת העובדת להתמודד עם דרכי פעולה שאינם נהירים לה או שאינם מקובלים עליה, אך הם מתהווים בתוך הקהילה. פערים בתפיסות עולם, בסכמות חשיבה, באמונות, בהתנסויות, בפרשנות של המציאות יכולים להוביל לגישות שונות באשר לדרכי התערבות. ההתמודדות התרבותית אינה מבקשת להכפיף פתרון אחד על משנהו, אלא ללמוד את הגלום בדרכים השונות. **נדרשת יכולת לשאת מצב מתמשך שבו אין תשובות ברורות ויכולת להכרה ולהכלה של פתרונות שונים ואף משונים.** ביטחון של העובדת הקהילתית בזהותה המקצועית והאישית ובמקצועיותה יכול להפחית מן האיום הטמון בשינוי המתבקש ממנה לא פעם לצורך עבודתה. כפי שאמרנו בתהליך הלמידה לגיבוש מסמך זה עובדת קהילתית חילונית העובדת עם קהילה חרדית:

*במהלך המפגש אני מתאימה את עצמי, אבל בשום מקום אני לא מרגישה שאני מוותרת על עצמי... את האג'נדה המקצועית אני לא משאירה בבית. יש לי תפיסת עולם ויצירת תנאים שיכולים להכיל את זה.*

בשני המוקדים הראשונים של השער הבא נמשיך להרחיב בנושא זה.

על מנת להיזהר מהתקבעות מתבקש **לאמץ שיח ביקורתי על אודות ידע קיים על הקהילה.** נחוצה תודעה ביקורתית הבוחנת, למשל, את בסיסי הידע על הקהילה, השערות שהנחו מחקרים שנעשו עליה, שאלות מחקר, זהות החוקר או איש המקצוע העובד עם הקהילה ויחסיו עם אנשי הקהילה, מתודולוגיות של איסוף הנתונים ועיבודם, משמעותם לאנשי הקהילה, משמעויות של טרמינולוגיה ודרכים להפצת המסקנות על הקהילה. בירור ביקורתי זה לגבי הידע על הקהילה יכול להיעשות בדיאלוג עם אנשים מהקהילה ועם אחרים המכירים אותה מזוויות שונות. כל זאת מתוך גישה פתוחה ודינמית המכירה בקיומן של מציאויות שונות עבור אנשים שונים. לפיכך נחוץ בד בבד ללמוד עם אנשי הקהילה מהן דרכי הלמידה והעבודה המתאימות להם וכן מה משמעותם של מושגים בסיסיים, כמו למשל קהילה, תרבות, הנהגה, שינוי ועוד.



דוגמאות ששמענו בתהליך הלמידה לכתיבת מסמך זה תיארו מחקרים שלא דייקו ולמעשה פגעו כיוון שהטמיעו תרבות אחת באחרת ללא התייחסות להיבטים השונים, כגון חקר עולים מקווקז עם כלל עולי ברית המועצות, השוואה לקבוצת ביקורת לא מתאימה, הנחות יסוד מוטעות על הקהילה או מחקרים שנעשו ללא רגישות להשלכות המחקר על אנשים מהקהילה.

**היכולת להכיר בחוסר הידיעה על התרבות ועל הדרכים לעבוד עם אנשים ולהכיל את המקום הנפשי הכרוך באי-הידיעה יכולה להיות נקודת מוצא נכונה בשלב ההיכרות ויצירת הקשר ובאופן כללי משאב חשוב לאורך הדרך.** ההשלמה עם אי-הידיעה והעמימות והחיפוש אחר דרכים לאסוף ידע ולהבינו בדרך כלל זוכים להערכה מצד אנשי הקהילה. הערכה זו גדלה בפרט אם איסוף הידע מסתמך גם על שיחות עם אנשים מהקהילה וממשיך לאורך כל הקשר. בקשה של העובדת ללמוד מהאנשים, להיות מודרכת על ידם בנבכי הקהילה ולחפש את עצתם ודעתם מלמדת כי היא מחפשת דרכים איך להתאים את עצמה לקהילה ואינה מצפה רק כי הקהילה תתאים את עצמה לסביבתה. לדוגמה, עובדת קהילתית בקהילה חרדית המבקשת הדרכה מבעלות תפקיד בקהילה באילו תחומים תוכל להתערב ובאילו לא ומבקשת לדעת עם מי נכון יהיה לשוחח ובאילו נושאים.

היכולת לתחזק מצב של אי-ודאות דורשת אומץ וענווה; אומץ להתמודד עם אי-הביטחון שהמפגש עם האחרת תובע. ההכרה הענווה בחוסר הידיעה והכרה בכוחה כהזדמנות למפגש אנושי המבקש להכיר, לשאול שאלות, לפסוע בנתיבים לא מוכרים ואף לפעול מבלי לדעת את התשובות. כמו כן גם האומץ להתמודד עם רגשות של תסכול, כעס ורתיעה וגם עם קונפליקטים והפתעות.

מיומנות זו מוכרת בגישות הטיפול המזרחיות ומכונה בתורת הזן בודהיזם כ"תודעת מתחיל" (beginner's mind). משמעה הוא תודעה "נקייה" ו"ריקה" המתבקשת מהעובדים ומהארגונים המיועדים לעבוד עם אנשים מתרבויות אחרות, המכוונת לפתיחות, להתחברות ולהיעדר דעות קדומות.

על פי רוב אנשי הקהילה מבחינים מתי השאלות נשאלות ממקום מכבד ומתעניין ורואים כיצד העובדת מתמודדת עם התשובות שהיא מקבלת – אם ועד כמה היא פתוחה וגמישה להתאים את עצמה. רמת הפתיחות וההתאמה האישית המתבקשת מהעובדת שונה בקהילות שונות. כשירות תרבותית פירושה שלא פעם העובדת מוצאת את עצמה ממלאת אחר קודים תרבותיים, גם אם אינה מסכימה עם הסיבות להן. למשל, עובדת קהילתית שמתלבשת בצניעות רבה בקהילה חרדית מתוך כבוד לחוקיה, אף שאינה מסכימה עקרונית עם ההנחות שבעטיין נוצר קוד הצניעות עבור נשים.

יחד עם הלמידה וההתאמה המתבקשת ממנה חשוב גם להכיר כי לא ניתן, וקרוב לוודאי שגם לא צריך, להיות בקייה בכל המאפיינים התרבותיים. נראה כי היכולת לפתח שיח בנושא זה חשובה יותר מהידיעה של קודים תרבותיים נוספים.



## השתמשו באינטואיציה להעלאת השערות ולא להסקת מסקנות!

המפגש עם הלא מוכר עלול להותיר את העובדת ללא הכלים והפרשנויות המוכרות. היעדרם של הסברים מפנה מקום לקליטה ופעולה מתוך החושים ולאו דווקא מממדים שכלתניים. **נראה כי עבודה בגישה כשירת תרבות נעה במעגלים, שלעתים מתנגשים, בין בירור לוגי והעמקה לבין ספונטניות, תחושות ואותנטיות.**

למעשה, המסר הוא כפול ונדמה כסותר את עצמו:

- אינטואיציות אינן פועלות היטב בהקשר הבין-תרבותי. הפרשנויות שאנו נותנים למה שאנחנו שומעים ורואים באות מתוך התרבות שלנו ומתוך מגעים קודמים (שאינם בהכרח מייצגים ומובנים) עם תרבויות אחרות, ולכן יכולות להיות מוטעות מאוד. המשפט "מניסיוני, ברור שהוא התכוון ל..." מתגלה לעתים קרובות מדי כהכללה לא מוצדקת בהקשר הבין-תרבותי.
- אי-אפשר לפעול בשדה הבין-תרבותי בלי אינטואיציות. הניסיון שלנו מהעבר וממה ששמענו ולמדנו הוא שמאפשר לנו להעלות השערות יצירתיות לאירועים, שלא היינו מעלים "בתוך התרבות שלנו".

הדרך לגשר על סתירה המתוארת כרוכה בהבנה שכל עוד אינטואיציות (ובדומה, גם סטראוטיפים תרבותיים) מאפשרות לנו להעלות השערות לבדיקה, הן שימושיות. כאשר האינטואיציות משמשות להסקת מסקנות, הן עלולות להתגלות כלא מוצלחות. במקום "מניסיוני, ברור שהוא התכוון ל...", עדיף לומר "מניסיוני, יש כאן אפשרות נוספת שכדאי לברר אותה והיא שהוא התכוון ל...". איך בודקים את ההשערות הנובעות מהאינטואיציות שלנו? לכאורה, פשוט נשאל, אך כפי שנראה בהמשך הפרק, שאלה ישירה לעתים קרובות לא תועיל ואפילו תזיק. לעתים באמת אין דרך ישירה או מיידית, ולעתים – **הדרך היא ללמוד לשאול שאלות מבלי להישמע מתנשא ומבקר, אלא דווקא ממקום של סקרנות ועניין.**

לדוגמה, כאשר ישנם פערי הבנה (בשל פערי שפה, למשל), אנו נעזרים בשפת הגוף של מי שאנו מדברים אתו מתוך הנחה מובלעת ששפת גוף היא אוניברסלית (גם אם אנו יודעים היטב שהיא אינה כזו). למשל, אם אנו רגילים למוסכמה תרבותית שכנות ורצינות מופגנות באמצעות קשר עין ישיר, הימנעות מקשר עין מפורשת בעינינו כחוסר כנות וכחוסר רצינות. הדרך הנכונה להתייחס לאינטואיציה הזו שלנו היא מאמץ לראות בה השערת עבודה, אחת מני רבות, לפרשנות של הסיטואציה האמורה. אנו "רושמים לפנינו" שיכול להיות ששותפנו לשיחה אולי אינו מתכוון להבטחות שפיזר, אך אנו גם זוכרים שיכול להיות שישנן פרשנויות אחרות לסיטואציה; למשל, שחוסר קשר עין נובע מכבוד שהוא רוחש לנו. אם, למשל, הדובר הבטיח לנו שיבוא לפגישה בעוד



שבוע, ואם נחליט בטעות שהדובר אינו מתכוון להגיע, הדבר יכול לגרום להתנהגות שגויה שלנו בהמשך הדרך המתבססת על מסקנה זו. שאלות נוספות ויכולו לסייע על מנת לברר אם הבטיח מתוך נימוס ואין בכוונתו להגיע, או שאולי מבחינתו הוא בהחלט מתכוון להגיע. גם שאלות כאלו צריכות להישאל מתוך רגישות תרבותית – שאלה ישירה כמו "אתה סתם אומר או שבאמת תבוא?" לא תועיל ואולי אפילו תפגע. ניתן לשאול שאלה עניינית נוספת המתייחסת לתוכן המפגש המתוכנן, או לשאול שאלה המתעניינת באופן שבו ימצא הדובר דרך להגיע (באוטובוס, במונית, ברגל) ולהציע סיוע בהגעה. לעתים קרובות תשובתו של הדובר תוכל לספק לנו רמזים נוספים על מנת להבין את גישתו להזמנה, לאירוע ובאשר לכוונתו להגיע.

## הקשיבו הרבה, בסקרנות כנה ובסובלנות מרובה!

לאורך כל הקשר של העובדת עם הקהילה מתבקשות הקשבה שיש בה מן הלמידה על האחר וכן סובלנות לתפיסות ולתובנות אחרות. יכולת זו מעוררת אמון ופתיחות מצד אנשי הקהילה, ועל כן חיוני כי אדם שרוצה לחדד את כשירותו התרבותית, יפתח תודעת הקשבה. **תודעה זו כוללת מודעות להיבטים מילוליים, רגשיים ותחושתיים שקיימים בשיח ויכולת להתייחס אליהם, אם הם מקדמים את הנושא.** למשל, התייחסות להתרגשות המסתמנת על פניו של הדובר או לתחושות של חשש שאיש המקצוע חש, יכולות לפתוח פתח לשיח רלוונטי. התייחסות כזו מאפשרת להתמודד עם חסמי הקשבה היכולים להיות קשורים לתנאי הסביבה, לאינטרסים, לאי-הבנה מילולית, לאי-הבנה תרבותית, לנטייה להימנע מקונפליקטים, לשיפוטיות ועוד.

**הקשבה אינה יכולה להיות מנותקת מסטיגמות ומפיסות ידע הקיימות אצל העובדת, אך היא יכולה להוביל למרחב בטוח שמאפשר בירור וקבלה של אמיתות שונות, אף אם הן סותרות זו את זו.** כל זאת כיוון שלא פעם גם בקרב אנשים מאותה תרבות יש אי-הסכמה בנוגע לפרשנות או להצגה של מאפיינים תרבותיים. הקשבה גם מאפשרת ללמוד על הבדלים בין קבוצות באותה תרבות או על מתחים הרוחשים בקהילה. ניעזר בדוגמה: ייתכן שבשיחה עם מוסלמים בעלי גישות שונות לדת נוכל לשמוע הסברים ופרשנויות שונות וסותרות בקשר לסביבות ולמשמעויות החברתיות לחבישת חיג'אב אצל בחורות מוסלמיות צעירות. הקשבה כזו, החפה מהבעת עמדה מצד המקשיב, מאפשרת לזהות הבדלים מעניינים בין פרטים וקבוצות בהבנה של היקף התופעה והפרשנויות לה, וכן לזהות מתחים חברתיים המובעים באמצעות הדיון בחיג'אב. אגב, גם שיחה דומה עם יהודים בנושא החיג'אב אצל צעירות מוסלמיות יכולה להצביע על השונות הרבה אצלם בגישתם לתופעה זו, על פרשנויותיה ועל עוצמת המתחים הקשורים בה...

**הקשבה שיש בה מן האינטימיות שמתהווה בין אנשים תאפשר לסיפורים מהותיים לצוף ולעלות על פני השטח.** לא פעם בשיחות בין אנשי מקצוע לאנשי קהילה מסופר הסיפור שאותו סוברים אנשי הקהילה שאנשי המקצוע מצפים לשמוע. על מנת לחלץ את הסיפורים הנוספים, הלא מדוברים, חשובים הקרבה, האמון והאמונה בתכליתיות של הקשר.

שיטות לפיתוח הקשבה אקטיבית הדרוכה לקלוט את המסרים הגלויים והסמויים בין הדוברים יכולות להיעשות **בשילוב טכניקות**, כמו שאילת שאלות, פיתוח דיאלוג על הנושא, שיקוף של פרטים או של פרספקטיבת-על על הנאמר, סיכום, פנייה להרחבת הממד הרגשי והחוויתי בנוסף לממד הקוגניטיבי. חשובה גם יצירת סביבה המאפשרת הקשבה הנעדרת, ככל האפשר, הסחות דעת מסוגים שונים ושיפוטיות.

במיוחד בהקשר בין-תרבותי הקשבה עמוקה מציבה את העובדת לעתים אל מול **מסרים חדשים ומפתיעים או שאינם נתפסים כאפשריים, המגלים בפניה תפיסות ועולמות תוכן שאינם מוכרים בעולמה.** במצבים אלה הכשירות התרבותית יכולה להתבטא בבקשה להבין יותר לעומק, לשקף את תחושות העובדת אל מול המסר ולמצוא דרכים משותפות, לא פעם בסיוע גורמים פנימיים מהקהילה, שיתווכו את ההתמודדות עם הנושא. חשוב בהקשר זה להבין את המצב הטבעי שבקיומן של אי-הבנות ואף אי-הסכמות תרבותיות. לדוגמה, פרשנות של מצב המושתתת על אמונות תרבותיות, על חיפוש פתרונות עם היבטים רוחניים או על הימנעות מדיבור על נושאים מסוימים.

עובדים קהילתיים לא פעם **שואלים שאלות** למרות התחושה שהם יודעים את התשובה. הבקשה למידע מאפשרת לעובד לבדוק את עצמו, לשנות פרדיגמות ותכנונים וליצור עם האדם מהקהילה שותפות משימתית למען פתרון המצב. מתן התשובות מאפשר לאדם מהקהילה התרבותית להנכיח את הידע שלו, להדגיש מסרים ולהשפיע, לקבל אחריות, למצוא פתרונות ולחוש שהוא שולט בחייו. השיחה המתפתחת גם מאפשרת לו לשאול את איש המקצוע שאלות.

חשוב לשאול שאלות כדי ללמוד איך לנהוג במצב מסוים, וחשוב שהשאלות תבאנה ממקום פתוח של ענייניות ואכפתיות. כך מושגות שתי מטרות: **הלמידה מאפשרת רכישת ידע רלוונטי וההתקשרות מספקת את הממד הבין-אישי.** כאשר השאלות נשאלות מתוך קרבה ושותפות במטרה, הן לא נתפסות כחודרניות, מציצניות ולא טקטיות, אלא כניסיון כן להבין ולהיטיב. אם מתעדים את התשובות, רצוי לחשוב מראש כיצד ניתן לעשות זאת בדרך ידידותית ולא מאיימת. ניתן לשאול לא פעם באופן ישיר את האנשים כיצד הם מבינים את המצב וכיצד הם מציעים לפתור אותו, או לחלופין כיצד הם מבינים את הפתרונות שמוצעים למצב הנתון.



## גלו רגישות לרגשות!

תהליכי שינוי בכללם מעוררים רגשות, בפרט כשהם נוגעים באופן משמעותי בחייהם של אנשים. על כן **מתבקשת רגישות עמוקה וכנה לרגשות המתעוררים בכלל ובפרט על רקע המפגש התרבותי, הן לרגשותיהם של אנשי הקהילה והן לרגשותיהם של העובדים מתוך הקהילה התרבותית ומחוצה לה**. רגשות מובעים בדרכים שונות, לעתים לא מוכרות ואף מתעתעות. במיוחד יש להיות מודע לכך כי פגיעות לא תמיד תתבטא ישירות או מיידית על פני השטח. אם מסתייעים בעובדים נוספים מתוך הקהילה, או שהעובדת היא מתוך הקהילה, יש לחדד רגישות זו גם בארגון ולשמור על המקום העדין של העובדים הנמצאים בתוך. רגשות כוללים מנעד רחב של מחשבות והתנהגויות שיכולות להתפסס כהתנגדות (כמו כעס, חשש, דאגה, מרמור, ספקנות, מחאה) ואחרות שייתפסו כהסכמות (שמחה, סיפוק, ביטחון, גיבוי, שיתוף פעולה).

האמור לעיל רלוונטי גם לעובדים שאינם מהקהילה התרבותית, שעלולים לחוות ניכור והתנגדות על רקע מוצאם. כיבוד התנהגות אנשית קודם להתקדמות במשימה. הווה אומר, קבלת הקצב של האנשים, עמידה על כך שכולם יבינו ויסכימו עם הנאמר, קבלת החלטות שמיטיבות עם האנשים לזמן ממושך ועוד.

התייחסות לרגשותיהם של העובדים יכולה להיעשות בהדרכות פרטניות וקבוצתיות, בכתיבה רפלקטיבית, בשיחות אקראיות ובישיבות צוות, וגם במילה טובה, בהכרה או במחווה של הוקרה וכדומה.

## היגמלו מ"ישירות"!

כפי שיוסבר בהמשך המסמך (**בנספח ב**), אחת מתכונות הליבה הבולטות של ישראלים היא דיבור ישיר. **ישירות זו נחשבת בוטה ברוב התרבויות בעולם, לרבות, באופן פרדוקסלי, ברוב התרבויות המרכיבות את התרבות הישראלית**. ברוב התרבויות עימות או חוסר הסכמה מרוככים באמצעות הימנעות מתגובה או באמצעות הקדמת תגובה מפרגנת לדברי אי-ההסכמה, שייאמרו בצורה מרומזת. התרבות האמריקאית, שנתפסת לעתים קרובות אצל ישראלים כתרבות של "דיבור עקיף", נחשבת גם היא ישירה מאוד, יחסית לתרבויות רבות בעולם, וכך האמריקאים גם תופסים את עצמם. משמעות הדבר היא שהעובדת הקהילתית הישראלית, שרכשה את השכלתה לרוב במערכת שלומדה גישות שפותחו לרוב בארצות הברית, נוטה להניח שהדרך לפתור בעיות היא על ידי "הנחת הדברים על השולחן" ולעיתים אף בירור נוקב של ההבדלים. סיטואציה זו אפשרית, גם אם העובדת שייכת לתרבות נוספת (לאומית, אתנית, דתית) שבה דרך עקיפה מקובלת יותר.

**ישירות יכולה להיות הרסנית ביותר במקרים רבים כיוון שהיא יכולה להתפרש כפגיעה ויכולה לגרום לניכור ולהתרחקות.** בירור והדגשת פערים או אי-הסכמות לא בהכרח יתקבלו בברכה ולא בהכרח יובילו לשיח הכן שקיוונו להשיג. יש תרבויות שבהן בירור ושיחות ישירות ייתכנו רק בשיחה אישית ולא בקבוצה או בישיבת צוות כיוון שהישירות יכולה להתפרש כ"הלבנת פני אדם ברבים".

אנו ממליצים להימנע מהנטייה הטבעית לישירות ולאפשר במקרים מסוימים לחוסר ישירות לפעול את פעולתה. אנו נגלה שעמימות (שאינה מניפולטיבית) יכולה לעתים לתרום ולהועיל, ושותפינו בקהילה מעריכים זאת ומבינים היטב גם את מה שלא נאמר באופן ישיר. זאת ועוד, היגמלות מהעדפת הישירות יכולה לחדד את אוזנינו לגלות תשומת לב למסרים עקיפים רבים, שמועברים אלינו על ידי מי שאמונים על תקשורת עקיפה ומרומזת. **מסרים אלו, אם נשים לב אליהם, יכולים לאפשר השערות עבודה חשובות לגבי המציאות ודרכי פעולה אפשריות.**

## חזקו את הקהילה!

קהילות תרבותיות, בפרט אם הן קהילות מיעוט, חוות לא פעם משבר זהות על רקע שונותן מסביבתן ועל רקע האחרות ואף חוסר השייכות שחבריהן חווים. משבר זהות מתבטא בתחושות סובייקטיביות של אי-שייכות, חוסר שוויוניות ותפיסת עתיד פסימית. עובדת קהילתית יכולה ללמוד את המנגנונים הקיימים בקהילה לטיפול ושימור זהותה ולהעלות גאוותה ולבדוק אם עזרתה נחוצה לשם כך. חשוב שתדע להתחבר עם האנשים בקהילה האמונים על מנגנונים אלה. אם היא אינה מזהה זאת, היא יכולה להציע לפעול למטרה זו תוך שימוש במשאביה הארגוניים והמקצועיים. **הוקרת הכוחות של הקהילה יוצרת גאווה, מחזקת שייכות ומקלה על היכולת להתחבר לאנשי הקהילה.**

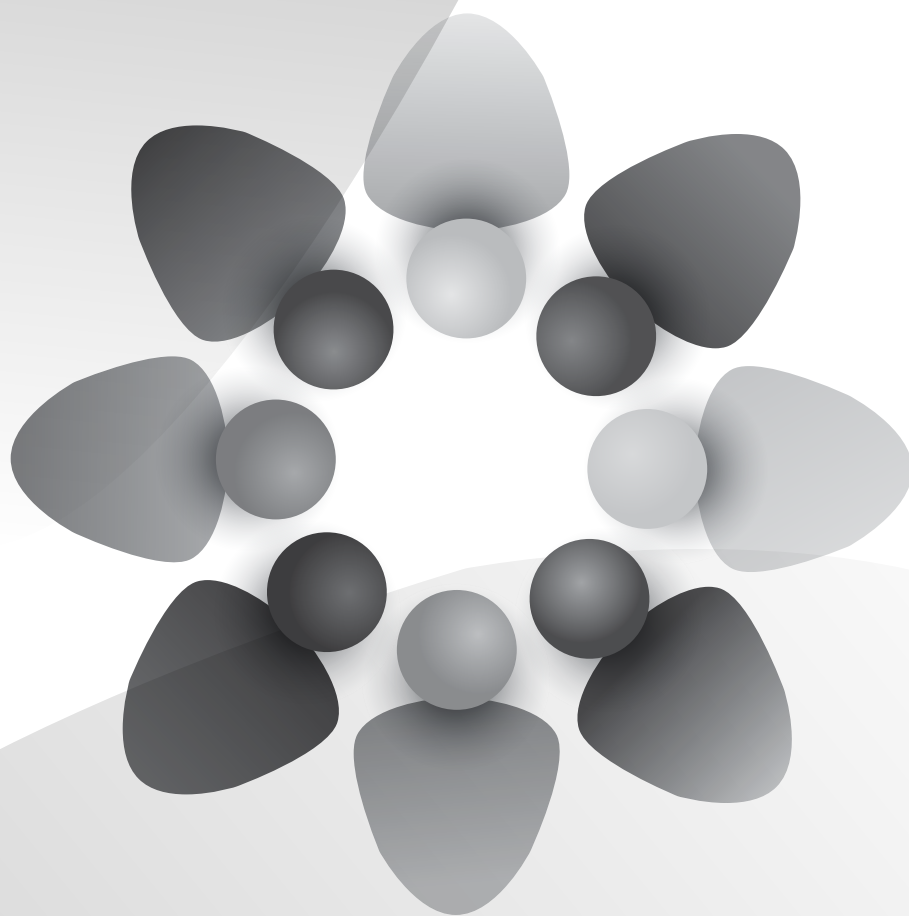
קהילות עם גבולות ברורים ונוקשים המאפשרים להן לשמור על בידול לא חוות בדרך כלל משבר כזה. בדרך כלל קיימים בהן מנגנונים איתנים ומשומנים המחזקים את זיקת הפרטים לזהות הקהילתית המשותפת. או אז תפקידה של העובדת הקהילתית להזמין, לפי הצורך, מצבים של פתיחות מבלי לפגוע בקהילה.

**למידה על החיובי בקהילה ועל בעיותיה:** במיוחד בקהילות מיעוט המאופיינות בשונות מסביבתן יש נטייה לעשות היכרות עם הייחודי והמבדיל תוך איתור הבעיות והקשיים המעכבים כביכול את הקהילה מלהתפתח ולהשתלב. "עדשה" זו המבקשת להתבונן באנשי הקהילה ממקום של נבדלות ובעייתיות מכתובה את המשך הקשר עמה. **למידה על הקהילה גם ובעיקר ממקום**



**של הצלחות ותקוות היא קריטית לעבודה המייצרת סביבה בין-תרבותית של הכלה.** הבנת הכוחות מנקודת מבטם של אנשי הקהילה יכולה לשנות את הדרך שבה הקהילה מובנת על ידי סביבתה. מנקודת מבט זו גם הקשיים והמכשולים נתפסים באופן אחר (על למידה זו להשלים למידה בסיסית של ה"שפה" הקהילתית, לרבות בחינה של תפיסות עולם, פרשנות למושגים בסיסיים ולאורחות חיים). כך אפשר לחזק את הגאווה הקהילתית, וההתערבויות שיתוכננו יישאו מסר שיש בו גם שביעות רצון ושלמות. אם העובד הוא בן הקהילה, סביר להניח כי גאווה זו תחלחל גם לזהותו האישית ולדרכי עבודתו.





שער שלישי:

# חמשת המוקדים לכשירות תרבותית עם הקהילה







## מבוא

כשירות תרבותית בעבודה עם קהילות וארגונים מתבססת על חמישה מוקדי התייחסות מרכזיים אשר יפורטו בהמשך:

1. **מוקד פנימי-אישי:** תודעה ביקורתית ופעולה פנימית של העובדת על עצמה ותרבותה
2. **מוקד מקצועי:** חשיבה מחודשת על התחום המקצועי בהקשרים תרבותיים
3. **מוקד ארגוני:** התאמה של התכנית והארגון המקצועי
4. **מוקד קהילתי-תרבותי:** משא ומתן בקהילה על שינויים והתאמות תרבותיות
5. **מוקד חברתי-ציבורי:** אקטיביזם מכוון תרבות במרחב הציבורי כלפי מדיניות ותפיסות חברתיות

מוקדי התייחסות אלה נסמכים על פעולות של למידה ועשייה המזינות זו את זו. הכשירות התרבותית תהיה מיטבית, אם העובדת תפעיל מודעות ביקורתית למכלול ההיבטים ותפעל בו-זמנית במוקדים השונים. חשוב להדגיש שמוקדים אלו שונים זה מזה, ועל כן כל אחד מהפרקים הבאים העוסקים במוקדים כתוב וערוך בדרך שונה בהתאם לאופיו של המוקד ולמסריו.

במוקד **הפנימי-אישי** התודעה הביקורתית היא ההכרה של העובדת הקהילתית בעמדותיה, באמונותיה, בניסיון חייה, ברגשותיה, במשמעויות של תרבותה, בידע שברשותה ובנכונותה ללמוד בהתמדה. מוקד זה מכוון אותה להיות ערה לקונפליקטים ולמתחים האישיים בין ערכיה לבין הערכים הנהוגים בתרבויות אחרות. חשובה גם יכולתה להיות נוכחת עבור אנשים שונים ממנה ולהעריך בסובלנות את תרבותם.

במוקד **המקצועי** תתמקד העובדת בהתוודעות לתפיסות עולם ולהנחות המנחות אותה כאשת מקצוע ולתורות המקצועיות שלאורן היא פועלת. העובדת תבין את רצף הפילוסופיות ואת משמעותן היישומית של תפיסות העולם שבבסיס הגישה הרב-תרבותית. היא תחשוב על המסרים המקצועיים שעליהם חונכה ולאורם היא פועלת ועל התאמתם לעבודתה התרבותית.

במוקד **הארגוני** העובדת תפעל יחד עם גורמים נוספים בארגון לטיוב הכשירות של התכנית והארגון כך שיהיו נגישים תרבותית ולשונית למגוון של קהלי היעד הנדרשים אליהם. יבוצע מערך של פעולות להתאמה והטמעה של כוח אדם, נהלים ומנגנונים שהופכים את הכשירות התרבותית לאורגנית בארגון.

במוקד **הקהילתי** יודגש המשא ומתן הגלוי או הסמוי בין העובדת ובין הקהילה ובתוך הקהילה על ההתאמות התרבותיות שיאפשרו פעילות קהילתית. היכולת לעשות זאת נסמכת על מיומנויות עבודה בין-תרבותיות שמאפשרות תקשורת בהירה ומותאמת ויכולת להתמודד עם פערים תרבותיים

ועם מתחים חברתיים ופוליטיים. על מנת לפעול למען שיח זה בקהילה תיוחד התייחסות למיומנויות עבודה בין-תרבותיות, להעלאת התודעה לזהויות בקהילה, לתהליכי הסכמות קהילתיים, לשימוש בגישות שיש בהן מרכיבים משמעותיים של תפיסת עבודה מכילה-יוצרת וכן לעקרונות לפיתוח קהילה רב-תרבותית.

את מכלול הפעולות משלימות אסטרטגיות במוקד ה**ציבורי-חברתי** אשר מבוססות על הבנה של ההקשר החברתי-ציבורי של העשייה הקהילתית ועל נקיטת פעולה. בעבודה קהילתית כשירת תרבות לא ניתן להתעלם מהמציאות הפוליטית-חברתית שמשפיעה על הקהילה וכן לא ניתן להתעלם מהשאיפות החברתיות-פוליטיות הכלליות שעומדות מאחורי הפעילות בקהילה ספציפית. על כן נחוצות פעולות המשפיעות על מדיניות ועל תפיסות חברתיות. פעולות אלה, ביוזמת העובדת או הקהילה, נוגעות לתחומים של חקיקה, פיתוח תכניות חברתיות, עידוד של תהליכי העצמה בקהילה, פיתוח ידע המשפיע על פעולות לכשירות תרבותית ועוד.



## א. מוקד פנימי-אישי: תודעה ביקורתית ופעולה פנימית של העובדת על עצמה ותרבותה

בפרק זה הפותח את המודל שאנו מציעים לכשירות תרבותית בעבודה קהילתית, אנו מבקשים להדגיש שחלק משמעותי מתהליכים לשיפור כשירות תרבותית של עובדת קהילתית נעשה באמצעות תהליך תודעתי ורגשי של העובדת. בתהליך זה היא מתבוננת בעצמה, לומדת כיצד היא חווה את המציאות, משערת כיצד היא נחוות על ידי אחרים, ועקב כל התהליכים האלו מפתחת את כישוריה המקצועיים. תהליכי שינוי עצמיים אלו חשובים ביותר.

הלמידה העצמית של העובדת מאפשרת לה להבין את המובן מאליו לה ולתרבותה בהיבטים יומיומיים המעצבים את חייה ואת יחסיה עם סביבתה, כמו תקשורת בין-אישית, תפיסות עולם, דרכי פעולה, ערכים ואתיקה. התבוננות בהיבטים אלה מתוך הכרה בתפיסות אחרות מאפשרת לזהות את ההטיות, התגובות והרגשות בנושא ולהתמודד עמם.

הכלי הבסיסי לפעולה פנימית של העובדת ולפיתוח תודעה ביקורתית הוא עבודה רפלקטיבית. הרפלקציה יכולה להיעשות לבד, אך היא מועצמת באמצעות תהליכי הדרכה (ובפרט הדרכה רגישת תרבות), קבוצות עמיתים, היועצות במומחים וכדומה. תהליכי כתיבה, תיעוד (באמצעים מגוונים), יצירה וכדומה מסייעים גם הם ומאפשרים גיוון ויצירתיות מחשבתית ורגשית המותאמים לעובדים ולמצבים שונים. קריאה, הקשבה וצפייה במגוון חומרים (חומרי ספרות, אמנות, סרטים ומוזיקה רלוונטיים, חומרים דוקומנטריים, חומרי עיון וכדומה) מעשירים אף הם את העבודה הרפלקטיבית. גם האינטראקציה עם הקהילה (שבה נתמקד בהמשך) מזינה את תהליכי הרפלקציה בדוגמאות רבות ומדרבנת מוטיבציה ללמידה.

### 1. פיתוח מודעות עצמית לזהות האישית ולזהות הקבוצתית-תרבותית

לעתים קרובות יש אשליה שעובדים קהילתיים יכולים להתעלם מזהותם מתוך תקווה לשמור על "ניטרליות" ולעבוד בצורה "נקייה" נטולת פניות. בפועל, מתברר שככל שהעובדים מודעים יותר להטיותיהם ולהעדפותיהם האישיות והתרבותיות, יכולתם לפעול בצורה כשירה תרבותית והוגנת גדלה. על כן חשוב שהעובדת הקהילתית, הפועלת במסגרת שבה לתרבות ולזהות יש חשיבות, תברר לעצמה את זהותה ואת

**ככל שהעובדת מודעת טוב יותר להטיותיה ולהעדפותיה האישיות והתרבותיות, יכולתה לפעול בצורה כשירה תרבותית והוגנת גדלה. על כן חשוב ביותר שתברר לעצמה את זהותה ואת משמעויותיה באופן שישפר את יכולתה לפעול באופן מקצועי.**

משמעויותיה כדי לשפר את יכולתה לפעול באופן מקצועי. למשל, העובדת תבדוק עם עצמה מה משמעותם של נושאים לא מדוברים ונושאים שנחשבים טאבו בתרבותה.

הזהות העצמית משפיעה על **הנרטיבים האישיים** ועל הפרשנויות הניתנות לאירועים שמתרחשים. הבנת קשרים אלו בעבודה מאפשרת לעובדת לקבל אחריות לנרטיבים, לפרשנויות, לניתוחים ולרגשות שלה שמשפיעים על קבלת ההחלטות שלה ועל האינטראקציה שלה עם הסביבה; למשל, עם עובדים אחרים ועם אנשי הקהילה.

נושא מרכזי הטעון עבודת ברור הוא **הקשר בין הזהות התרבותית והמקצועית של העובדת לזהויות התרבותיות שמסביבה**; למשל, זהויות של חברי הקהילות שאתן היא עובדת, של אנשי הצוות שלה ושל הארגון שאליו היא משתייכת. עקב מתחים שמתעוררים בהקשר זה לעתים העובדת מוצאת את עצמה ב"משבר נאמנות" בין ציפיות הקהילה לבין הציפיות המקצועיות כלפיה מעמיתיה למקצוע ומגורמים אחרים. מצב זה מועצם, אם, למשל, העובדת נתפסת באופן טבעי מפאת מוצאה כמזוהה עם הקהילה שעמה היא עובדת. ייתכן שעמיתיה המקצועיים מפקידים בידיה משימות שהם מניחים שהיא מתאימה להם "כי היא מהקהילה והיא מבינה אותה ולכן הם יקשיבו לה". בפועל מעמדה האישי והמקצועי עלול להתערער עקב משימות אלה. מצד אחרד חברי הקהילה עשויים לראות בה נציגה שלהם בארגון ויתקשו להבין מדוע "למרות שהיא משלהם", היא אינה מייצגת אותם היטב בעבודתה. במקרים אחרים העובדת שייכת לתת-קבוצה תרבותית שונה מתת-הקבוצה של חברי הקהילה, אך חבריה לצוות לא יביחיו בדקויות אלה ויניחו ש"היא כמוהם".

בבירור הזהות כדאי לזכור שכל אחד מאתנו הוא "**הכלאה של זהויות רבות**" (יש הסבורים שזה מה שהופך כל אחד ליחיד ומיוחד בתוך כל זהות). אנשים משייכים את עצמם בו-זמנית לקבוצות לאומיות, דתיות, מגדריות, גאוגרפיות, אידאולוגיות ואחרות, וזהותם כוללת שייכויות מרובות אלו. אנשים גם משייכים עצמם לתת-קבוצות בתוך קבוצות, וזהותם כוללת גם את השייכות לקבוצה וגם את השייכות הספציפית לתת-הקבוצה. בהקשרים שונים ובאירועים שונים ניתן לראות כיצד זהויות מסוימות מכתובות את התנהגותנו ואת מחשבותינו ורגשותינו יותר מאחרות. כשאנו נמצאים עם בני קבוצת זהות מסוימת שגם אנו שייכים לה, ייתכן שנמצא עצמנו מבליטים את השונות בינינו לביןם באמצעות מאפיינים של זהויות אחרות שבנו. לעומת זאת, ייתכן שנרצה להדגיש את דמיונו אליהם, אך הם יחוו את המאפיינים השונים שלנו כדומיננטיים וייתחסו אלינו בהתאם. למשל, עולה מצרפת נתפס בארץ כצרפתי ובצרפת נחשב ליהודי.

לעתים העובדת הקהילתית שייכת לקבוצה תרבותית שחברי הקהילה תופסים כקבוצה מתחרה או כקבוצה שאיתה יש להם **סכסוך חברתי, אידאולוגי או פוליטי**. ההתמודדות של העובדת עם תגובות של חברי הקהילה ועם ניסיונה שלה להגדיר עצמה מחדש ביחס לקבוצתה שלה מחייבת



עבודה עצמית. ייתכן גם שהיא תופסת את הקהילה שאיתה היא עובדת כשייכת לקבוצה תרבותית שעמה תרבותה נתונה בסכסוך. היא עשויה למצוא את עצמה במקרה כזה מפרשת אירועים בקהילה באופן המגביר את האנטגוניזם שלה כלפי הקהילה.

אלו הן רק דוגמאות אחדות לתהליכים המחייבים את הברור האישי והזהותי של העובדת. מובן שמהיבט ארגוני **הלגיטימציה של הארגון לשונות ולזהויות השונות שבו**, כמו גם לתהליכי הלמידה העצמיים של עובדיו, תועיל לפיתוח מרכיב זה בעבודת העובדת הקהילתית. היכולת לברור אישי תלויה אפוא גם בלגיטימציה הארגונית ובהתמודדות היומיומית של הארגון עם סטראוטיפים, עם דילמות תרבויות, עם מניעה של הדרה ועם פעולה אקטיבית להכלת האחרות.


## 2. פיתוח מודעות עצמית לסטראוטיפים, להטיות ולפרשנויות

כהמשך למודעות לזהות העצמית, חשוב כי העובדת תכיר בהטיותיה להכללותיה ולפרשנויותיה כלפי אנשים ואירועים. תיארונו לעיל כיצד כל אחד מאתנו הוא "הכלאה" של זהויות רבות. דרך אחרת לתאר מציאות זו היא אמירה שהשונות בתוך כל קבוצת זהות גדולה מאוד. במילים אחרות, **כל הכללה**

**תרבותית עלולה להיות לא מתאימה**

**כלל לפרט מסוים השייך לקבוצה**

זו. כאשר אנחנו מפרשים את האדם הספציפי על סמך ההכללות התרבותיות שמיוחסות לקבוצתו, אנו עלולים לפעול באופן שאינו מתאים כלל לאירוע.

  
**כל הכללה תרבותית עלולה להיות לא מתאימה כלל לפרט מסוים השייך לקבוצה זו. כאשר אנחנו מפרשים את האדם הספציפי על סמך ההכללות התרבותיות שמיוחסות לקבוצתו, אנו עלולים לפעול באופן שאינו מתאים כלל לאירוע.**

אין בהכרח כל רע בהכללות, הטיות ופרשנויות. הן אפילו כלים חיוניים לכל אדם, לרבות לאיש המקצוע. אין באפשרותנו לפעול בעולם בלי שנלמד מניסיונו באירועים קודמים ומקשרים קודמים עם אנשים. **ואולם כאשר מלמדה זו אנו מסיקים מסקנות מוכללות, נשקפת סכנה שנעשה טעויות שיהיה קשה לתקן אותן.**

הכללות תרבותיות יכולות לסייע לנו **להרחיב את רפרטואר הפרשנויות שלנו לאירועים**. כל עוד אנו מודעים לכך שאלו הן הכללות, וכל עוד אנחנו נעזרים בהן כדי להרחיב את האפשרויות שלפנינו, הרי השימוש שאנו עושים בהן מועיל. במקרים אלו ההכללות התרבותיות משמשות פתח לברור ולשאלת שאלות שאולי לא היו נשאלות, לולא היינו מודעים להן. לעומת זאת, כשהכללות מצמצמות את מרחב הפרשנויות שלנו (לעתים קרובות תוך הדגשת הפרשנות השלילית לאירועים), וכשאנו מקבלים החלטות על סמך צמצום זה, אנחנו עושים בהכללות שימוש מזיק.

זאת ועוד, **המודעות שלנו להטיותינו בנוגע ל"אחר" מסייעת לאזן הטיות אלו ולשמור על מקצועיות בעבודה.** לעתים קרובות עובדת "מתאהבת" בקהילה (או בתת-קבוצה מתוכה) או מסתייגת ממנה, ואז הפרשנויות שלה לכל מה שקורה בקהילה חיוביות או שליליות בהתאם. המודעות שלה להטיות אלו ואיזון היא חיונית. במקום להיות באחד משני הקטבים, של הסכמה עם הקהילה או של אי-הסכמה אֶתה, אנו מציעים תפיסה של "הערכה" (appreciation) אשר בדומה לאמפתיה (שמאפשרת להיכנס ל"נעלי" האחר מבלי להיות הוא ומבלי להסכים עם כל מה שהוא חושב ומרגיש) אינה עוסקת בהסכמה או באי-הסכמה. היא מציעה למצוא את הצד החיובי במאפיין התרבותי מבלי להסכים עמו או לאמץ אותו. למשל, גם אם העובדת הקהילתית אינה מסכימה כלל עם החרמות במגזר החרדי של טכנולוגיות, כמו מסרונים, אינטרנט וטלפונים ניידים מודרניים, היא יכולה (ולו רק בגלל שהיא מוטרדת מנושא זה בנוגע לילדיה שלה) להעריך את המאמץ של מגזר זה להשתדל להימנע מחשיפה למסרים ולערכים פוגעניים. היא תוכל להעריך את הקהילתיות העמוקה במגזר זה מבלי להסכים בהכרח למנגנונים ולשיטות שבהם קהילתיות זו משתמשת, לדעתה על חשבון פרטים וחשיבה עצמאית.

### 3. פיתוח מודעות עצמית לתכונות ליבה אישיות (core traits)

תכונות ליבה הן התכונות המרכזיות שלנו במגענו עם האחר, ולכן חשוב שנזהה את תכונות הליבה האישיות והתרבותיות שלנו וכייר בעבודה שלאנשים אחרים יש תכונות ליבה אחרות, שאנו לא בהכרח מודעים לקיומן.

כיצד נזהה את תכונות הליבה שלנו? באמצעות **נוספה ב** נוכל להיחשף לתכונות הליבה הישראליות ולבחון עד כמה הן משקפות אותנו עצמנו. כל אחד מאתנו, בהתאם לזהויות הנוספות שלו, יוכל לנסות ולאפיין את תכונות הליבה של זהויות אלו ולבחון עד כמה הן אופייניות לו. ישנן דרכים נוספות לפתח את המודעות העצמית לתכונות ליבה אישיות; למשל, באמצעות זיהוי התכונות המוערכות (והלא מוערכות) על ידנו בדמויות היסטוריות שונות, איתור תכונות ממשפטים ומסיפורים מתקופת הילדות וכדומה. אפשר גם לעשות זאת בקבוצה באמצעות דיון במצבים מגוונים ובאופן שבו כל אחד מאתנו בוחר להתמודד אֶתם.

**היכרותנו עם תכונות הליבה שלנו**  
**תסייע במפגשים עם תרבויות מגוונות.**  
**נבין טוב יותר כיצד אנו נחווים על ידן ומה עלינו**  
**לשנות או לעדן על מנת לשפר את ההתנהלות**  
**שלנו אֶתן.**

כחלק מהתהליכים הפנימיים של העובדת חשוב שתתבונן על תכונות הליבה שלה ותזהה את הפער בינה לבין תכונות הליבה של אחרים. התבוננות זו תאפשר לה לעמוד על פערים בתקשורת ובדרכי עבודה בינה



לבין אחרים. לרוב ההתמודדות עם גילוי זה תגביר את המודעות לפערים הללו ותעזן את תכונות הליבה תוך מציאת גשרים לאנשים שתכונות הליבה שלהם אחרות.

#### 4. פיתוח מודעות עצמית להיבטים מוסריים ואתיים וביור מענה אישי להם

ההתקשרות לקהילה עשויה לעמת את העובדת עם דילמות מוסריות ואתיות שמקורן הראשוני בין-תרבותי. למשל, בסוגיות של יחסים בתוך משפחה, יחסים מגדריים, תהליכים של קבלת החלטות בקהילה, הדרה של קבוצות, מנהגים (מילה, הפלה) ועוד. יש תופעות הנתפסות כלגיטימיות בתרבות אחת, ואילו באחרת הן אסורות מבחינה נורמטיבית או על פי החוק. בעוד בתרבות אחת הן ייקראו אלימות, אי-שוויון, ניצול ורמיסת כבוד וזכויותיו, בתרבות אחרת הן ייקראו שמירה על הכבוד, הגנה על ערכים מוסריים או ייתפסו כמסורת שאינה ניתנת לערעור.

**ההתמודדות של העובדת עם ערכיה, עקרונותיה ואורחות חייה היא תנאי הכרחי לייצוב הקשר עם הקהילה ולהעמקתו.** כחלק מהתמודדות זו על העובדת לבחון את גבולות הסובלנות שלה לרב-תרבותיות ולכשירות התרבותית. הציפייה אינה לרלטיביזם (יחסיות) מוסרי, ולכן חשוב שהעובדת תברר מהם גבולותיה ומהו מדרג הערכים שלה. נחוץ שתברר עם עצמה מה המחיר שהיא מוכנה לשלם כדי להשיג את יעדיה. למשל, עובדת שתפיסת עולמה ליברלית תשאל את עצמה מה עמדותיה לגבי עבודה עם קהילות שתפיסותיהן שונות; עובדת שמאמינה בשמירת שבת כהלכתה, תבדוק את עצמה בנוגע לעבודה עם קהילה שמקיימת פעילויות קהילתיות מחלולת שבת. ביור כזה יכול גם לסייע לעובדת למתן את חששותיה מ"מדורן חלקלק", כלומר, משיתוף פעולה שלה בנושא מסוים שעלול לגלוש למתן לגיטימציה מצדה למעשים נוספים שמנוגדים לתפיסת עולמה. הגדרת הגבולות הערכיים ודין מעמיק בהם מעת לעת יכולים לסייע לה להיות שלמה בתוך הגבולות שהציבה לעצמה. דיון מאתגר בגבולות עצמם ואי-חשש לשאול שאלות נוקבות לגבי מידת נכונותם יכולים לסייע מאוד לצמיחה האישית של העובדת.

התמודדות זו מעלה שאלות על **מידת ההנכחה של הסובייקטיביות של העובדת**. האם לגיטימי לבטא את עמדותיה או שמא עליה לשמור על תדמית ניטרלית? נראה כי במקרים מורכבים אלה תיקבע מידת ההנכחה בהתאם לסיטואציה ולהקשר שבו העובדת נמצאת. העובדת תעריך

*יש תופעות הנתפסות כלגיטימיות בתרבות אחת, בעוד באחרת הן אסורות מבחינה נורמטיבית או על פי החוק.*  
*בעוד בתרבות אחת הן ייקראו אלימות, אי-שוויון, ניצול ורמיסת כבוד האדם וזכויותיו, בתרבות אחרת הן ייקראו שמירה על הכבוד, הגנה על ערכים מוסריים או ייתפסו כמסורת שאינה ניתנת לערעור.*



אם עמדותיה הסובייקטיביות ישרתו אותה או יחסמו אותה. כשירות תרבותית אינה מתעלמת מהווייתה של העובדת, ולפיכך אין ציפייה כי תוותר על העקרונות שחשובים לה. עם זאת, מצופה ממנה שתהא **גמישה דיה להתמתן מתוך התכוונות לצרכים התרבותיים של האחר**. דוגמאות: קביעת מפגשים מתוך התחשבות במועדים הנוחים לכולם, הבנה עם מי נכון לדבר ראשון מאנשי הקהילה על מצב מורכב שזוהה בקהילתם, ניווט בין דיבור ישיר לעקיף, קבלת פרקטיקות התערבות פנימיות כמו שיטות גישור אותנטיות ועוד.

## 5. התמודדות אישית עם חוויות בין-תרבותיות בקהילה

**כשירות תרבותית**  
**מכירה בתחושות,**  
**בחוויות וברגשות כבעלי**  
**השפעה על יכולת פעולה.**

כשירות תרבותית מכירה בתחושות, בחוויות וברגשות כבעלי השפעה על יכולת פעולה. שהות במחיצת אנשי הקהילה ממקום החושף את אישיותה של העובדת מאפשרת מגע ישיר והדדי. פיתוח קשר כזה אורך זמן ודורש מהעובדת חשיפה וקרבה שאולי תובעים ממנה מחיר אישי גבוה. הרגשה כזו

יכולה להיות ברורה או אמביוולנטית. למשל, ניתן לחוש הזדהות, ניכור, שייכות, חשש או הכלה או לחוות בו-זמנית ערבוב בין תחושות אלה. החוויה של העובדת במחיצת אנשי הקהילה יכולה ללמד אותה על עצמה ועליהם ולאור זאת גם על הדרכים להתקרב ולקדם יחדיו נושאים משותפים. גם אנשי הקהילה חווים את קהילתם בדרכים שונות המשפיעות על אופני חייהם בה, ועל כן חשובה גם התייחסות לכך.

**הפערים הבין-תרבותיים יכולים ליצור פערים גם בציפיות של העובדת, ארגונה וחברי הקהילה בנוגע למידת הקשר ולאופי הקשר האישי הנוצר בין העובדת לחברים בקהילה.** לעתים קרובות חברי הקהילה מצפים שהעובדת הקהילתית תשתתף בטקסיהם ותאכל ממטעמיהם המסורתיים. במקרים רבים העובדת שמחה מאוד לנהוג כך, אך במקרים מסוימים המגע האישי והתרבותי הזה אינם לרוחה. לעתים המצב הפוך, והעובדת מתוך רצון לחוות את הקהילה משתתפת באופן שאינו נתפס כנכון לפחות בעיני חלק מאנשי הקהילה או בעיני אנשים אחרים מארגונה.

כיוון שלעולם הקהילה אינה מקשה אחת, אלא אוסף מגוון של אנשים, **העמדה כלפי העובדת הקהילתית תהיה שונה בקרב חברי קהילה שונים.** יהיו אנשים מהקהילה שיראו בה חלק חיוני ורצוי מתוכם, בעוד אחרים ימשיכו לראות בה נטע זר, סוכנת ה"ממסד", מייצגת ההגמוניה ועוד שייכויות המנכרות אותה מהם.

בהמשך נציע לעובדת לחוות את הקהילה ולהכיר את הפסיפס האנושי שיש בה. ההצטרפות למנהגים, ההכרה באורחות החיים, השמחה בשמחת אנשי הקהילה וההשתתפות בכאבה,



ההתלבטות המשותפת, החברות הבין-אישית ומחוות ומפגשים נוספים מפלסים דרך לעובדת הקהילתית הנוגעת באנשים ובו-זמנית משיגה את המטרה. היפתחות זו לקהילה ולמידתה גם דרך ספרות וחומרים אחרים וגם דרך התנסות ישירה בקשר מאפשרות **למידה משמעותית**. ואולם המלצה זו צריכה להיות מותנית בבירור שעל העובדת לעשות לגבי גבולותיה האישיים והמקצועיים. ההתקדמות בדרך זו יכולה להיות מתעתעת ועמומה בחלקה, שכן טיבם של מהלכי קרבה ורעות זו לא תמיד ברור על פני השטח; יש ביכולתם ליצוק יסודות חזקים לקשר של אמון ולהרחבת נקודות המפגש או לחלופין לעורר מבוכה, קונפליקט ומתח. אנו ממליצים, על כן, להקדיש מאמץ קבוע לבירור משמעויות החוויה של העובד. כמו כן מומלץ להקדיש מאמץ לחיפוש הרמזים והאותות למקרים שבהם האינטראקציה בין העובד לקהילה אינה מתקבלת בברכה על ידי חלק מחבריה או על ידי עמיתיו לעבודה.

## ב. מוקד מקצועי: שיח עם הנחות, תפיסות עולם ופרקטיקות מקצועיות

העובד הקהילתי פועל מתוך תפיסות עולם אישיות, תרבותיות, חברתיות ומקצועיות המשפיעות יחדיו על הדרך שבה הוא מבין את הקהילה ובוחר לעבוד בה. עניינו של פרק זה הוא להאיר את הפן המקצועי שמשפיע על העובד. פן זה נוגע לפילוסופיות ולגישות שונות בסיס רעיוני לעבודה הקהילתית שאליה חונך העובד באקדמיה, בשדה עבודתו וכפי שלמד ויצר אותה בהשפעת מפגשים עם דמויות, סיפורי שינוי ומצבי חיים שבהם נפגש. במוקד זה אנו מבקשים לבחון כיצד הכשירות התרבותית הולמת גישות מרכזיות בעבודה קהילתית ומתיישבת עמן והיכן נמצאות נקודות המתח.

גם פרק זה כקודמו מבקש לפתח את מודעותה הביקורתית של העובדת לזהותה. בהמשך לפרק הקודם שעסק בזהות האישית, כאן המוקד הוא הזהות המקצועית של העובדת. על מנת להפוך לאנשי מקצוע ולארגונים כשירי תרבות אנו מבקשים לבחון מחדש את אושיות מקצוע העבודה הקהילתית, כמו תפיסות עולם, תאוריות, גישות ומושגים מרכזיים הן ברמה העקרונית התפיסית והן ברמת תרגוםם בשטח לספרות עיונית ואמפירית, לאסטרטגיות, למודלים וכלים ולדמות העובדת הקהילתית, כפי שהיא נתפסת בעיני חברי הקהילה.

כדי להבין פרק זה לעומקו **יש לקרוא ראשית את נספח ה** (גישות חברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית במרחב הקהילתי) המהווה רקע לציר תפיסות העולם והפילוסופיות, שעליו נוכל למקם את גישת העבודה הקהילתית הכשירה תרבותית.

מודעות לעיצוב הזהות המקצועית נעשית הן בדרכי למידה קולקטיביות והן באופן אישי, בתהליכים עיוניים ורפלקטיביים ובתהליכי הדרכה, המאפשרים לקיים דיאלוג כן על המובן מאליו המקצועי. אנו מציעים כי כל הקורא מסמך זה יפעיל גישה ביקורתית כלפי תחום הדעת המנחה את עבודתו ומעצב את השירות שממנו הוא פועל. **אנשי מקצוע רגישי תרבות הם מי שמוסגלים לקיים בירור מעמיק ואמיץ עם תהליכים של הבניית הידע במקצוע שלהם.** שאלות המאפשרות לקיים דיון כזה הן, למשל: האם ההוראה, המחקר והכתיבה שמהם אני מושפע מקצועית הם רגישי תרבות? אילו מסרים הועברו אלי במהלך הלימודים המקצועיים ותהליכי ההכשרה, ואיזו דוגמה אישית ראיתי בהקשר של חברה רב-תרבותית? האם יש די ספרות מקצועית, עיונית ומחקרית שעוסקת בנושא התרבותי ומה טיבה? האם נחשפתי אליה? האם הספרות מצליחה לבטא את הנרטיבים של קבוצות המיעוט? האם יש פער בין דיבור למעשה בשירות שלי? מאין נשאב הידע של המקצוע? מי דמויות המפתח בעיצובו? כיצד הוא נשמר ועל ידי מי? מי מערער עליו? מי מלמד אותו? כיצד מובנה הידע בתודעת אנשי המקצוע? איזה ידע אינו זוכה להכרה? אילו נושאים אינם עולים על סדר היום המקצועי?



## 1. גישות חברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית במרחב הקהילתי בראי העבודה הקהילתית

**עקרונות העבודה הקהילתית "המערבית" מבוססים במידה רבה על תפיסות ליברליות. מבין הגישות הללו הגישות הרלוונטיות לאתגר הכשירות התרבותית הן הגישה הפלורליסטית והגישות הרב-תרבותיות הצרה והרחבה, שבהן ניכר מאמץ לפעול בקהילה שיש בה שונות מתוך ערכים ליברליים<sup>8</sup>.**

**הגישה הפלורליסטית** מציעה לכאורה פתרון עקבי וברור לשאלת הכשירות התרבותית. בהשראת גישה זו רבים מניחים שהדרך לטפל בשונות היא באמצעות יצירת מרחב ציבורי (לרבות שירותים קהילתיים במרחב זה) ניטרלי ואוניברסלי המתאמץ להתאים את עצמו לשונות בין הפרטים השונים; למשל, בהתאמה לצרכים מיוחדים או לצרכים לשוניים מגוונים, בהתחשבות מסוימת בצורך של פרטים מדתות שונות לקחת חופשה מעבודה בהתאמה לחגיהם וכדומה. הקריטריונים להתחשבות בשונות, לפי גישה זו, הם אוניברסליים, מקצועיים ועקביים.

כביקורת על הגישה הפלורליסטית אנו נטען שברמה הקהילתית, כשירות תרבותית מייבבת לעתים קרובות פנייה **לגישות הרב-תרבותיות**. למשל, נגלה שיש קושי רב בהנחת הניטרליות – כלומר, בהנחה שהמרחב הציבורי ניטרלי, שהעובדת הקהילתית ועשייתה ניטרליים, או שהעובדת נתפסת כניטרלית וחסרת פניות בעיני הקהילה. במקום זאת נציע גישה של **הוגנות מתפתחת**, ולפיה הקהילה חווה עובדת שמשדללת להיות הוגנת כלפי כולם ושעשייתה נאותה ומכוונת ליצירת מרחב קהילתי וציבורי ראוי ככל האפשר באמצעות עשייה קשובה ורגישה. בהתאם לכך **נצטרך לזנוח את הפתרונות העקביים לטובת דיון ומשא ומתן מתמשך על הוגנות במרחב הציבורי**. בכל שלב ושלב בתהליך אין-סופי זה של חיפוש הפתרונות הצודקים במרחב הציבורי הרלוונטי נצטרך להסכין עם פתרונות טובים וצודקים במידה רבה, שכוללים גם תשלום מחיר שמשמעותו פגיעה מסוימת בזכויות.

נוכל להדגים את הקושי לחפש קריטריונים ניטרליים, אוניברסליים ועקביים באמצעות חוברת החוגים של מתנ"ס, שאמורה לשרת את כלל הקבוצות החברות במתנ"ס. חוברת זו יכולה לספק דוגמאות רבות לדילמות המחייבות דיאלוג קהילתי בנושאים רבים הנוגעים לכשירות תרבותית: האם פרסום תמונות של גברים בלבד בחוברת הוא התחשבות בתרבותם של חלק מהתושבים או שהיא מבטאת הדרת נשים? האם כתיבת "בס"ד" בראשי העמודים מעידה על כפייה דתית? האם פרסום חוג האזנה לאופרות של ואגנר הוא לגיטימי? האם אפשר לפרסם בחוברת חברת מוניות שמצהירה על "עבודה עברית"? האם לגיטימי לפרסם חוגים "לנשים בלבד"? האם לגיטימי לפרסם חוג תלמוד "לגברים בלבד"? אם נעמיק בחיפוש תשובות לשאלות אלו, נראה שאין קריטריונים ניטרליים, אוניברסליים

8 גישות אלו מוגדרות בהקשר למסמך זה **בנספח ה**, והבנתן חיונית לצורך הקריאה.

**ועקביים חפים מתפיסות עולם תרבותיות ספציפיות. כלים של עבודה קהילתית כשירה תרבותית ומשולבת דיאלוג קהילתי מאפשרים לקהילה נתונה לחפש פתרונות, הוגנים ככל האפשר, לשאלות אלה. פתרונות שיתאימו לקהילה זו, אך אולי לא יתאימו לקהילה סמוכה אחרת.**

כהמשך להבחנה שנעשית **בנספח ה בין רב-תרבותיות צרה לרב-תרבותיות רחבה נבחין בין שני אתגרים העומדים** לפני העבודה הקהילתית:

- עבודה בקהילה רב-תרבותית שבה למרות השונות יש הכרה בקרב כלל הקבוצות שבקהילה בערכים הליברליים המערביים. בעבודה בקהילה כזו כשירות תרבותית שמתנתקת מ"מסך הבערות" יכולה להתקיים יחסית בקלות על ידי התאמה של דרכי הפעולה לצרכים השונים ולמנהגים השונים של הקבוצות השונות. עדיין האתגר הנוגע להסכמות במרחב הציבורי לא תמיד פשוט ופתיר. כשקבוצה אחת רוצה לחגוג את חגה ברחוב לאורך יממה, וקבוצה אחרת רגילה למנוחה בין שתיים לארבע, אין פתרון "ניטרלי" נכון. ידרש משא ומתן ודיאלוג שיאפשר למצוא פתרון הוגן ככל האפשר בין צרכי הקבוצות, וייתכן שהפתרון שיימצא לא יהיה בשכונה. זאת ועוד, ייתכנו מענים לצרכים קבוצתיים, כמו מקומות מפגש שונים ומותאמים לקהילות עולים שונות, מבני דת שונים לקהילות שונות וכדומה.
- עבודה בקהילה שאנשיה או חלקים ממנה אינם בעלי תפיסות ליברליות מערביות. כאן ייתכנו פערים משמעותיים בין עקרונות העבודה של העובדת הקהילתית לבין הקהילה (או קבוצות שבה). מערכת היחסים בקהילה כזו יכולה להתקיים באמצעות גישה של רב-תרבותיות רחבה שברוחה מחפשים פתרונות גם לצרכים קבוצתיים שאינם ליברליים, תוך התמודדות עם הפער בינם לבין התפיסות הליברליות של העבודה הקהילתית. בהתמודדות הזו יהיה חשוב להבהיר את ההבדל בין גישה זו לבין הגישה "הפוסט-מודרנית" שמניחה (בתיאור פשטני) עבודה קהילתית נטולת ערכים משלה. למשל, אחד מערכי העבודה הקהילתית הוא הכלה של קבוצות. שיתוף פעולה של העובדת הקהילתית עם תהליכים קהילתיים של קבלת החלטות הכוללים הדרת קבוצות (נשים, מיעוטים וכדומה) היא פגיעה בערך זה. ידרשו בנושא זה משא ומתן ודיאלוג בין אנשי המקצוע ובין אנשי הקהילה כדי למצוא מנגנון שלא יפגע לא בקהילה ולא בערכי העבודה הקהילתית. ניסיונו וניסיון רבים אחרים מראה שכמעט תמיד פתרונות איכותיים כאלו ברמת הקהילה יכולים להימצא בתהליך משתף ויצירתי.

## 2. עבודה קהילתית: בין רב-תרבותיות רחבה לרלטיביזם מוסרי

**בישראל לעתים רבות העובדת הקהילתית פועלת בקהילה שאנשיה או חלקים ממנה אינם ליברליים. לעתים קרובות העובדת הקהילתית נוטה לטפל באתגר זה (המבוסס על רב-תרבותיות רחבה) בכלים של פלורליזם או בכלים של רב-תרבותיות צרה. הסיבה לרתיעתה**



של העובדת מפעולה בשדה הרב-תרבותיות הרחבה היא לעתים קרובות התחושה ששדה זה נגוע ב"רלטיביזם מוסורי", כלומר, בוותור על ערכי העבודה הקהילתית המערבית והמודרנית. כפי שצינו לעיל, לא לכך הכוונה, אך ההבחנה אינה תמיד קלה. האתגר של כשירות תרבותית בעבודה עם קהילות לא-ליברליות מחייב הליכה עדינה על חבל דק שבין המקצועי, האתי והאפקטיבי לבין מה שאינו מקצועי, אינו אתי ואינו אפקטיבי.

במהלך העבודה בקהילה ייתכן, למשל, שנצטרך לברר לעצמנו, מקצועית ואיתית, תשובות לשאלות כמו "מה נחשב הדרה/הכלה?", "מה גורם להדרה/הכלה?", "מהי הדרך האפקטיבית ביותר לפעול כשיש פערי תפיסות בקשר להדרה/הכלה?". כפי שראינו **בנספח ה**, התשובות אינן פשוטות כלל. כהכללה נגלה שהקשר בין הדרה להפרדה הוא חלקי בלבד. במקרים מסוימים הפרדה מונעת הדרה. למשל, יתכן **שללא** הפרדה בין גברים לנשים, יהיו נשים מקבוצות תרבותיות מסוימות שתמנענה מלהגיע למרחב שבו מתקבלות ההחלטות הקהילתיות, או שתמנענה מלקבל את השירותים המגיעים להן באופן ראוי. מבחינתן, אי הפרדה מהווה אי התחשבות בצורך שלהן למרחב בטוח ומופד מגברים. במקרים אחרים, הפרדה דווקא מייצרת הדרה. ואמנם, יתכן שכתוצאה מהפרדה, קבוצת מיעוט תקבל שירות נפרד לא איכותי ביחס לשירות שמקבלת קבוצת ההגמוניה. או שההפרדה תמנע מקבוצת המיעוט להגיע ולהשפיע באופן ראוי על קבלת ההחלטות הקהילתיות. אנו נגלה שלרוב יש לגיטימציה ציבורית להפרדה כשהיא נועדת לסייע לקבוצה הנחשבת ציבורית כמוחלשת, ואין לגיטימציה כזו כשמדובר בסיוע לקבוצה הגמונית שיש לה השפעה ויכולת רבה. בכל מקרה, ככל שנעמיק בלמידת שאלת ההדרה וההכלה בהקשר של הפרדה או אי-הפרדה, נמצא עצמנו מאותגרים בשאלות מוסריות ואיתיות. **בתהליך הבירור נוכל להבין את מידת ההתגמשות שלנו עצמנו במסגרת ערכינו המקצועיים והאישיים ביחס לציפיות הקהילה.**

הליברליזם הרב-תרבותי מאפשר בתנאים מסוימים לפרקטיקות לא-ליברליות להתקיים בקהילה. עם זאת, אחד החששות העיקריים מניצול לרעה של גישת הליברליזם הרב-תרבותי הוא **אימת "המדרון החלקלק"**, כלומר, שתחת אצטלה ליברלית תינתן לגיטימציה לפגיעה חמורה בזכויות. בהקשר הקהילתי סביר להניח שלא תהיה בעיה אתית וערכית לעובדת קהילתית לסייע למאבק תושבים נגד בנייה גבוהה בשכונתם שתשנה את אופי השכונה. ואולם האם באותו האופן לגיטימי לסייע לתושבים להיאבק בכניסת ישיבה חרדית לשכונה לא-חרדית שתשנה, לטענתם, את אופי השכונה? והאם היא תסייע למאבק, אם לא מדובר בישיבה חרדית, אלא בכניסה של מוסד לטיפול באוטוסיסטים, שלטענת התושבים גם נוכחותו בשכונה תשנה את אופייה? ואם מדובר בהקמת בית ספר ערבי בשכונה, שחובה יהודית, ונכנסו אליה לאחרונה תושבים ערבים שמחפשים מענה חינוכי לילדיהם? ואם מדובר במשפחות חרדיות שנכנסו לשכונה לא חרדית ומבקשות לפתוח כיתות גן חרדיות? או בני הקהילה האתיופית שאמנם מהווים רק חלק קטן מתושבי השכונה, אך עדיין

מבקשים שיהיה "בית קהילה" משלהם בשכונה? עובדים קהילתיים מאתגרים שוב ושוב בשאלות כאלו, ורק בירור ערכי מתוך חשיבה ביקורתית יכול לסייע בחיפוש פתרונות. על כל פנים, "פתרונות הקצה" ("אף פעם לא נסייע לשום מאבק", "נסייע לכל מאבק") למרות עקביותם אינם כנראה נכונים, ואנו נידונים להתמודד ולחפש פתרונות טובים ככל האפשר במציאות מורכבת.

### 3. גבולות ההתגמשות: התמודדות עם פערים בין ציפיות הקהילה לבין ערכים מקצועיים

עד כה עסקנו בשאלה כיצד אנחנו יכולים לעשות בירור מקצועי עם עצמנו, עם אחרים ועם חומרים כתובים וכדומה על מנת להרחיב את גישתנו המקצועית ולהתאימה ככל האפשר לקהילות שאתן אנו עובדים. עם זאת, במקרים אחרים **הפער בין תפיסות המקצוע לבין הקהילה יכול להיות גדול, ואנו עלולים להגיע לקצה גבולות היכולת המקצועית שלנו להתגמש ולשנות את עבודתנו המקצועית עם הקהילה.** במקרים כאלו אנו נאלצים לחפש דרכים לגרום לקהילה להתגמש ולהתאים את עצמה לעקרונותינו המקצועיים. עשייה קהילתית שבה אנו מתעקשים על תפיסות ועל ערכים השונים מתפיסות ומערכי הקהילה אינה פשוטה ויכולה לפגום במערכת היחסים והאמון עם הקהילה, למנוע עבודה משתפת אתם וגם להיכשל במבחן המציאות. לדוגמה, אם קהילה רגילה שרק הגברים בה הם שמקבלים החלטות, או אם קהילה מניחה שלגיטימי להפלות בני דת אחרת או בעלי נטייה מינית אחרת, לא נוכל לשתף פעולה עם עשייה המנציחה אפליה. זאת משום היותנו אנשי מקצוע בתחום של פיתוח הקהילה אשר מבוסס על תפיסה של הכלה ושיתוף של כולם בתהליכי קבלת החלטות ובזכויות בקהילתיות. לעתים המשמעות היא ויתור ועזיבת העבודה עם הקהילה או עבודה רק בתחומים שבהם הפער הערכי אינו משמעותי. במקרים אחרים מאמץ, שהוא לעתים חינוכי ולעתים כוחני, יכתיב את העשייה על כל המחירים המשתמעים מכך.

מעניין לציין שבעוד קביעת הקו המפריד בין מותר ובין אסור מבחינת אתיקה מקצועית וערכים אישיים היא מלאכה קשה להלכה, בפועל בדיאלוג משמעותי ומכבד עם כל המעורבים מהקהילה אפשר כמעט תמיד למצוא פתרונות הוגנים ומוסכמים. **נדמה שמהו באינטימיות הקהילתית וביכולת לחפש פתרונות יצירתיים שאינם הכרעה בינארית בין פתרונות, מאפשר להתמודד עם המתח שבין הבסיס האידיאולוגי של עבודה קהילתית לבין ערכי הקהילות עצמן.**

### 4. התמודדות עם קונפליקטים מקצועיים, ערכיים, ארגוניים ואישיים בעבודה עם הקהילה

כשירות תרבותית היא תהליך שינוי הדדי, שבו העובדת הקהילתית והקהילה נעים בנתיבים הדורשים משני הצדדים התגמשות והתאמה תוך התמודדות עם הפערים הערכיים,



**הארגוניים והאישיים ביניהם.** נדגים כמה מנגנונים שהתמודדות עם קונפליקטים ומתחים ברוח של כשירות תרבותית בהם מצביעה על הדדיות השינוי. מבחינה מקצועית מסר זה מתיישב עם מסרים שאליהם עובדים קהילתיים מחונכים. עם זאת, לא נתעלם גם מפרקטיקה פטרונית, חד-צדדית ומתנשאת הנחווית לא פעם מפעולת העובדת הקהילתית המתמרנת שינוי של הקהילה מתוך עמדה כי "היא יודעת מה נכון עבורה".

#### 4. א. הערכה ערכית הדדית

קונפליקט ערכי מקצועי לא חייב להתפרש על ידי הקהילה כעוין. **מנהיגות קהילתית יודעת לעתים קרובות להעריך אנשים שונים ממנה מבחינה ערכית, גם אם אינה מסכימה אִתם. אם גם אנו נקפיד להעריך ולא לזלזל באנשים בעלי תפיסות ערכיות שונות משלנו או של מקצוענו, יש סיכוי טוב שיחס מכבד זה יזכה להערכה.** לרוב לא קל לפעול ממקום של הערכה הדדית, אם אנו חווים את מנהיגות הקהילה כגזענית או כשוביניסטית, למשל. עם זאת, בניית קשר ארוך טווח (אם מעוניינים בכך) מחייבת התרחבות ופתיחות שלנו ביכולתנו לשבת ולדבר עם מנהיגות שכזו, ואפילו לדעת להעריך דברים מסוימים שבהם יש לה מה להציע.

גם כשהפער הערכי-מקצועי משמעותי, המשך הדיאלוג והעשייה מאפשרים בניית אמון ובעקבותיה פתיחות הדדית שעשויה ליצור שינוי קהילתי או אישי בקרב סוכני השינוי בקהילה. באווירה מכבדת קהילה יכולה ללמוד ולהשתנות בצורה משמעותית. פיתוח הערכה ערכית הדדית למרות הפער חשוב ליצירת תהליך כזה. גם אם לא יקרה פיתוח ברוח זו, והיזומה הקהילתית שלנו תכפה על הקהילה משהו שאינו הולם את ערכיה, היא יכולה להתבצע במידה פחותה של אנטגוניזם, כשיש הערכה ערכית הדדית והבנת הקושי של הקהילה לאמץ נוהג שונה והבנת הסיבות לכפייה. שילוב ילדים עולים או ילדים של משת"פים במסגרות לימודיות וקהילתיות הוא דוגמה לכך כיוון שגם אם הקהילה מסתייגת מאוד, היא מבינה שהמערכת של המדינה אינה יכולה לנהוג אחרת. לכן הקהילה מאפשרת זאת מבלי לפגוע במערכת היחסים עם איש המקצוע שעוסק בכך. אין פירוש הדבר שלא יהיו תגובות של פרטים בקהילה ואפילו תופעות אלימות, אבל הקהילה כקבוצה תבין שאין בררה ותכבד את המדיניות ואת יישומה.

#### 4. ב. ויתור של קהילת היעד על מנת לצרוך את השירות (פרגמטיזם)

דוגמה אופיינית לויתור פרגמטי מתרחשת יום-יום בבתי חולים, במרפאות, בטיפות חלב וכדומה. אנשים שהיו מעדיפים שלא לפגוש את "האחר" או שהיו מעדיפים שלא להיחשף בחדר ההמתנה לאנשים ולתמונות מסוימות, בלית בררה מגיעים וצורכים את השירות הנדרש. **השירות יכול להתאמץ להתאים את עצמו, אך בסופו של דבר היציאה למרחב הציבורי המשותף מחייבת ויתורים.**

ויתורים דומים נראה במקרים אחרים שבהם הצורך משמעותי. אנשים שלא יישבו יחד עם בני המין האחר, יסכימו לבוא לקורס מקצועי משותף; אנשים שרוצים שדעתם תישמע, יבואו להשמיע



אותה, גם אם הסביבה אינה מותאמת להם. מובן שלכל ויתור כזה יש מחיר בהתייחסות של צרכני השירות למערכת.

#### **4. ג. יצירת שינוי ערכי קהילתי (הסיכוי נדיר אך המאמץ כדאי)**

**בעבודה קהילתית יש ממד משמעותי של חינוך המתרחש במהלך השינוי החברתי.** אפשר להיכנס לקהילה שבה מקובל שנשים מתחתנות בגיל 15 ואינן יוצאות מהבית לעבוד ולנסות לקדם מיזמים ליציאה של נשים לעבודה. אם הדבר נעשה שלא מתוך זלזול ערכי בתפיסות המקובלות, אלא בצעדים מדודים, קיום שיח והתחשבות בנורמות הקיימות, אפשר לראות עם הזמן שינוי תודעתי משמעותי. אם מספיק נשים ייצאו לעבוד והחברה לא תתפרק בשל כך (ואולי אפילו תתפתח חברתית וכלכלית), ייתכן שינוי ערכי קהילתי. מהלך כזה מחייב סבלנות רבה והתמודדות עם מי שמרגישים נפגעים מהשינוי, משום שגם אם הם מיעוט, הם יכולים להיות גורם מפריע.

#### **4. ד. היכוננו להיות מופתעים: אולי בכל זאת ניתן למצוא הלימה ערכית?**

אנו מניחים לעתים קרובות מהר מדי שיש פער ערכי בין תפיסתנו המקצועית לבין תפיסות הקהילה. **גם אם נראה שההתנגשות הערכית והמקצועית בלתי נמנעת, נגלה בדיאלוג זהיר שהקהילה מחפשת מוצא לעבודה משותפת, והפתרונות היצירתיים שאנשיה או חברים למקצוע יכולים להעלות עשויים להפתיע אותנו.** לעתים רבות נגלה שניתן לצלוח את הפער בסדרת צעדים שבכל אחד מהם שני הצדדים מרגישים הלימה מקצועית וערכית. עוד נגלה שהרווח במאמץ להרחיב את עולמנו המקצועי והערכי במקביל למאמץ של הקהילה עצמה ראוי להשקעה משמעותית של מאמצינו, יותר מהפתרון המהיר לכאורה של עמידה על תפיסותינו המקצועיות.



## ג. מוקד ארגוני: התאמה של התכנית והארגון המקצועי

פרק זה מתמקד באופן שבו ארגונים יוכלו לפעול בדרכים המותאמות למאפיינים של קהילות מתרבויות שונות, לרבות המשמעויות הארגוניות של השונות התרבותית בקרב העובדים<sup>9</sup>. ידוע לנו כי מכלול ההמלצות המוצגות להלן מתאים בעיקר לארגונים גדולים שיש בכוחם להוביל מערך כולל של כשירות תרבותית, אך גם ארגונים קטנים יותר יכולים להיתרם ממבחר העצות המפורטות וליישם את מה שרלוונטי להם בדרכים שונות. עצות אלה מופנות לעובד הקהילתי, שמקצועיותו יכולה לדרבן תהליכים אלה, וכן למנהל הארגון ולמנהלים שעובדים מתחתיו.

כיוון שהטמעת תהליכים לכשירות תרבותית בארגון אינה צעד חד-פעמי, אלא תהליך מתמיד המשולב בכל הרבדים בארגון, מוצע להלן בכל נושא מדרג פעולות לשינוי: צעדים ראשונים, פעולות בהמשך ופעולות לתחזוק. שיתוף בידע, בשיטות ובמשאבים בין ארגונים קהילתיים יכול לסייע משמעותית להטמעה מוצלחת של התהליכים המוצגים.

### 1. צעדים ראשונים לארגון כשיר תרבותית

הפיכת ארגון לכשיר תרבותית יכולה להתחיל ממקומות שונים בארגון הן בהיבט האנושי והן מבחינת תכנים. ההמלצות המפורטות להלן עשויות לסייע לגייס את ההנהלה, לעורר עניין כלל-ארגוני בתפיסה ולהתחיל לנסח תכנית להטמעת כשירות תרבותית. בחירת הפעולות הראשונות, סדרן ואופן יישומן תלויים, כמובן, במבנה הארגון, בהנהגתו ובאופי פעילותו.

- מינוי ממונה כשירות תרבותית שאחראי להטמעה של תהליכי כשירות תרבותית בארגון (לפירוט תפקידיו ראו בהמשך). חשוב גם לאתר גורם בכיר ומשפיע בארגון, אשר מחויב לתהליך ומעוניין לקדם אותו יחד עם הממונה הרשמי.
- ערכת "סדנת חשיפה" להנהלה להצגת נושא הכשירות התרבותית, לרבות המשמעויות הטיפוליות (קליניות, ניהול סיכונים ועוד) והארגוניות של התהליך.
- כינוס ועדת היגוי רב-מקצועית שתפקידיה יהיו למידת הצרכים והכוחות, חלוקת משימות, קבלת אישורים מההנהלה לביצוע המשימות, קביעת המשאבים הנדרשים לשינוי וניהול כולל של התהליך. עבודתה של הוועדה מתמשכת ואינה מוגבלת להנעת התהליך, וחשוב שתכלול מנהלים נוסף על אחראי הכשירות התרבותית ובעלי עניין אחרים.
- הגדרת ההצדקות להטמעה של תהליכי כשירות תרבותית בארגון, למשל: עמידה בדרישות חוקיות כדוגמת תע"ס (תקנות עבודה סוציאלית), עמידה בקוד האתי של עבודה סוציאלית, שאיפה לשירות איכותי, שאיפה לריצוי חברי הקהילה.

<sup>9</sup> הכתוב כאן הוא התאמה לתחום העבודה הקהילתית של מסמך שנכתב במרכז הבין-תרבותי לירושלים (המרכז הבין-תרבותי לירושלים, 2013) העוסק בהתאמה של ארגוני בריאות לכשירות תרבותית.

- למידת הצרכים, הכוחות והמענים הקיימים: על מנת להגיש ביעילות את הארגון לאוכלוסיות הרלוונטיות על הארגון לקבל תמונה ברורה של הקבוצות הלשוניות והתרבותיות המשתמשות בשירותיו. מתוך הלימדה יש להגדיר צרכים, ובהתאם לכך יש להגדיר את הפתרונות והמשאבים הנדרשים. ניתן לבצע זאת בכמה שיטות, למשל: סקר (פרטני או בקבוצת מיקוד) בקרב העובדים על חוויות שהיו להם עם אנשים מתרבות שונה משלהם, סקר מקביל בקרב הקהילה (רצוי שיכלול קבוצות שונות בקהילה), השוואה של דפוסי פנייה ושימוש בשירותים. בד בבד יש ללמוד גם את הכוחות והמענים הקיימים. לשם כך ניתן להסתייע בראשי הפרקים המופיעים בפרק זה. תוצר הלימדה יציג צרכים שאין להם מענה (למשל, פערי שפה, תסכול עובדים), והצגת תסייע להנהלה להבין את חשיבות הנושא ולהקצות לו משאבים.
- התאמת החזון וקווי המדיניות של הארגון לגישת הכשירות התרבותית: יש לבדוק את חזון הארגון ולראות אם הוא מתייחס לנושא הכשירות התרבותית ואם יש בו היבטים הסותרים עקרונות של כשירות תרבותית.
- זיהוי חסמים במדיניות הקיימת ובהלך הרוח הארגוני למימוש של תהליכי כשירות תרבותית.
- בניית תכנית אסטרטגית (רב-שנתית, מדורגת) להשגה של יעדי הכשירות התרבותית. התכנית תתייחס לסוגיות של שונות, הכללה ושוויון וכן למניעת אפליה נגד אוכלוסיות תרבותיות שונות במקום העבודה. בין היתר, היא מחייבת התאמת החזון גם בקביעת התהליכים הארגוניים הנדרשים לביצוע השינוי. חשוב שהתכנית האסטרטגית תהיה פתוחה ושקופה בפני צוות העובדים.
- הקצאת משאבים חומריים ואנושיים לתהליך המתחייבים מהתכנית האסטרטגית. לדוגמה, תהליכי הדרכה רגישי תרבות לעובדים על מנת ללוותם בתהליכים האישיים שהם עוברים במפגש עם אנשים מתרבויות שונות יצריכו מדריכים שעברו הכשרה להדרכה רגישת תרבות.
- פתיחה הדרגתית של התהליך: במחלקה או בצוות מסוים שבהם יש להט לקדם את הנושא וששינוי בנושא כשירות תרבותית אצלם ייראה בשטח ויניב תוצאות.
- למידה על כשירות תרבותית מארגונים אחרים שעברו תהליכים דומים.
- פרסום המחויבות הארגונית של הנהלת הארגון לקידום שוויון וכשירות תרבותית – כהצהרת כוונות אשר תוביל לעשייה מתמשכת בתחום.

## 2. ממונה כשירות תרבותית

**התוצר הרצוי:** מינוי איש צוות בכיר המרגיש מחויבות לנושא הכשירות התרבותית וממונה על הפעילות בתחום. התפקיד כולל פיתוח, ניהול והטמעה של תשתיות והרחבה של מיומנויות הארגון בהתמודדות עם פערים תרבותיים.



הממונה אחראי לכלל הפעילות המיועדת להטמעת התחום של כשירות תרבותית בארגון, ובכלל זה:

- ריכוז הוועדה הרב-צוותית לכשירות תרבותית בארגון
- ייצוג הארגון בפורומים הרלוונטיים לתחום
- מעורבות משמעותית בקביעת המדיניות הארגונית בנושא כשירות תרבותית
- הכשרה מתמדת של צוותים ושל מדריכים לעובדים על עקרונות של כשירות תרבותית
- הפעלת שירותי תרגום, מתורגמנות וגישור (בין שהם ניתנים כשירות פנימי ובין במיקור חוץ)
- התאמת הסביבה הארגונית והפיזית לקהילות שונות
- יצירת קשר ושימור קשר עם הקהילות השונות
- ניהול מידע דמוגרפי באשר לפרופיל הלשוני, התרבותי והחברתי של אנשי הקהילה והאמצעים הקיימים בארגון על מנת לתת מענה לצרכיהם (ראו בהמשך פרק זה).
- מתן מענה לפניות מהצוות בסוגיות הנוגעות לכשירות תרבותית
- תיעוד וריכוז הידע הארגוני המצטבר בנושא כשירות תרבותית
- ניהול קשר רציף עם מקורות ידע וייעוץ מחוץ לארגון לשיפור הכשירות התרבותית ולפתרון בעיות בנושא; בכלל זה יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים נוספים כדי ללמוד על מודלים ליישום ועל הצלחות ואתגרים בתחום
- מעקב, התעדכנות והתמחות בתחום הכשירות התרבותית, ובכלל זה היכרות עם הסטנדרטים המקובלים בעולם בנושא כשירות תרבותית ולשונית
- היכרות עם הנחיות של משרדי ממשלה וארגונים שותפים אחרים המתייחסות לכשירות תרבותית
- אחריות למנגנוני הערכה ובקרה על תהליכים להטמעה ולישור הכשירות התרבותית בארגון

### 3. הכשרות והדרכות לעובדי הארגון

**התוצר הרצוי:** כיוון שקשה לפתח כשירות תרבותית באורח עצמאי, מתבקשת הפעלה של מערך הכשרות יסוד, הכשרות המשך ותהליכי הדרכה אישיים שיעניקו לצוותים ידע, מודעות ומיומנויות לטיפול כשיר תרבות. הכשרה לכשירות תרבותית של עובד או של צוות היא תהליך מתמשך ומתמיד שאינו מתמצה ב"הרצאת בזק". אנו ממליצים על סדנת בסיס באורך יום מלא ועל כמה השתלמויות המשך במהלך השנה.

הצעות והנחיות המתייחסות להכשרות ולהדרכות ניתן למצוא בתחומים שונים. בתחום הרווחה יש מסמך המתאר מודל להכשרה במחלקות רווחה (המכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין, ג'וינט ישראל והמרכז הבין-תרבותי לירושלים, 2014), מאמר המתאר התנסות להטמעת

כשירות תרבותית (שלו, נ', לבב יורן, נ', לוי שלם, נ' ושני, א 2016) ומתודולוגיה ללמידת עמיתים רפלקטיבית ושיתופית בנושא (בוסטין ואחרים, לקראת פרסום). בתחום הבריאות יש מסמכים העוסקים בהכשרות לכשירות תרבותית המלווים בסרטוני הדרכה רלוונטיים (המרכז הבין-תרבותי לירושלים, 2014; 2015). ראו גם התייחסות מתודולוגית ללימוד כשירות תרבותית במבוא למסמך זה.

### צעדים ראשונים:

- הרצאת חשיפה למנהלים בארגון שתעורר הדים חיוביים ותעניק את הדחיפה ההכרחית לתהליך מצד ההנהלה. מומלץ לערוך הרצאה זו בתחילת תהליך ההתאמה של הארגון על מנת לגייס את הדרג הניהולי לתהליך. ניתן לערוך סדנה ראשונית שתעסוק בקשר בין שוויון וצדק חברתי לבין כשירות תרבותית, לדון בהשלכות המשפטיות, הארגוניות והכלכליות המתחייבות מהשינוי וכן להתוות צעדים להמשך הפעילות הארגון. רצוי שבסופו של מפגש חשיפה כזה תוציא הנהלת הארגון הצהרה לעובדים בדבר מחויבותה לתהליך הכשירות התרבותית.
- ניסוח ההצדקה לקידום ההכשרות: מה יחסוך / ימנע הארגון ומה ירוויח עקב הכשרת עובדיו בתחום? מהו הערך המוסף לעובדים מהכשרה זו?
- הטמעת ההכשרות בתכנית העבודה השנתית של הארגון.
- קביעת מסגרת ההכשרה היעילה והמתאימה ביותר בארגון בשיתוף מערך ההדרכה. קיימים מודלים שונים להכשרות הבסיסי: ימים שלמים, חצאי ימים או כמה מפגשים קצרים. עם זאת, חשוב לקיים את כל חלקי המפגשים בפרק זמן סביר (להמלצתנו במשך כארבעה חודשים) על מנת להבטיח רצף של הלמידה וההטמעה.
- קביעת הרכב המשתתפים בכל סדנה (בחתך מקצועי או לפי צוותים אורגניים). אנו ממליצים על למידה אינטראקטיבית היעילה לקבוצות המונות כעשרים משתתפים.
- קביעת התכנים: בהתאם לתפיסה המקובלת כיום בעולם – הקניית ידע, מודעות וכלים לטיפול באוכלוסיות מגוונות ולא דווקא התמקדות באוכלוסייה ספציפית. ראו בהמשך פרק זה נושאים אפשריים לסדנה.
- קביעת הגורם המכשיר: ניתן לבצע את ההכשרה באמצעות גוף חיצוני שיבצע התאמות של נושאי הליבה לארגון הספציפי (יש ארגונים שערוכים לכך עם תכנית סדנאות וחומרי לימוד מוכנים) או להכשיר עובדים מתוך הארגון להעביר תכנים אלה.
- הכשרת מדריכים מהארגון להדרכה רגישת תרבות: הכשרת מדריכים ואף הכשרת מדריכים חדשים שיהוו דמויות חיצוניות המלוות את התהליכים האישיים-מקצועיים שהעובדים עוברים. סוגיה זו מעלה שאלות אחדות: האם כל מי שהוסמך כמדריך מתאים לפתח כשירות תרבותית בקרב מודרכיו? האם נדרשת היכרות מעמיקה של המדריך עם התרבויות שעמן נפגשת העובדת הקהילתית המודרכת?



### פעילויות בהמשך:

- התאמת ההכשרה ותהליכי ההדרכה לתחומים ולאנשי המקצוע השונים בארגון. בסיום התהליך יוכשרו כל העובדים, גם מי שאין להם מגע יומיומי עם הקהילה. הנחת היסוד שלנו היא שהכשרה בנושאי הליבה של כשירות תרבותית רלוונטית לכל עובדי הארגון ומתנדביו. כך תוטמע תפיסה של כשירות תרבותית בקרב כלל עובדי הארגון.
- הנחיית מדריכים על ידי קבוצת עמיתים בסוגיות של כשירות תרבותית.
- העברת הכשרות יסוד בהיקף של שמונה שעות לפחות. מניסיוננו, שמונה שעות הן פרק הזמן המינימלי לקבלת כלים ראשוניים בכשירות תרבותית. אנו מציעים שהכשרת היסוד תסייע ברכישת הכלים האלה:
- הגברת הרגישות להבדלים בין-תרבותיים בעבודה בקהילה – באופן התקשורת, בתכונות ליבה תלויות תרבות, בהבנת המשמעות של מושגים קהילתיים בקהילות שונות, בנורמות התנהגות תלויות תרבות וכדומה.
- יצירת דיאלוג מוצלח במצבים שבהם קיימים הבדלים תרבותיים.
- שימוש יעיל במתווך לשוני ותרבותי (מתורגמן או מגשר).
- התמודדות עם הפער בין הציפייה לבצע התאמה לתרבות המטופל לבין עקרונות מקצועיים.
- התמודדות עם מתחים חברתיים ופוליטיים ועם גילויי גזענות בארגון.
- הבנת ההטיות התרבותיות של העובדים ותפיסת המקצוע שלהם עצמם.

### פעולות תחזוקה:

- קביעת השתלמויות המשך ומסגרות להדרכה נוספת (לדוגמה, ימי עיון, חקר מקרה, השתתפות בישיבות צוות) לאורך כל השנה. בהשתלמויות ניתן להרחיב את הידע על אוכלוסיות ספציפיות, לעסוק בתפיסות שונות בהקשר התרבותי ולדון במקרי מבחן שהתרחשו בארגון.
- יצירת מנגנון משוב והפקת לקחים מההכשרות ומההדרכות.
- ביצוע הערכות לבדיקת הקשר בין ההכשרות וההדרכות לבין שיפור השירות לקהילה.

## 4. איסוף מידע ועבודה לאורו

**התוצר הרצוי:** הארגון אוסף ומנהל מידע באופן שמאפשר לו לפעול באופן טוב יותר מבחינה תרבותית. בסופו של התהליך מידע תרבותי ולשוני יהווה גורם משפיע על תהליכים גלובליים בארגון. ברמת העובדת והצוות המידע יהווה בסיס לדיאלוג עם הקהילה ולקבלת החלטות מושכלת באשר לעבודה עמה.

### צעדים ראשונים:

- למידת הצרכים התרבותיים והלשוניים של קהלי היעד של הארגון.
- איסוף מידע על הפרופיל הלשוני והתרבותי של קהלי היעד ועל העדפות השפה שלהם בכל מפגש עם חברים בקהילה על מנת לספק את שירותי ההנגשה הלשונית והתרבותית ולזהות שינוי במגמות הדמוגרפיות של קהילות אלו. בנוסף להעדפות ניתן לברר את הקשיים שחוו חברי הקהילה בקשר שלהם עם הארגון.

### פעילויות בהמשך:

- הנגשת המידע על הפרופיל הלשוני והתרבותי של הקהילות.
- הנגשה של מידע מעודכן על הקהילות הרלוונטיות לארגון. מידע זה יכלול, בין השאר, רשימה של ארגוני קהילה, תרבות ודת העובדים עם קהלי היעד של הארגון; רשימת נקודות מפגש של הקהילה (מועדונים, התכנסויות דתיות ועוד); רשימה של ערוצי תקשורת רשמיים ובלתי רשמיים של הקהילות הקשורות לארגון.
- יצירת רשימה של אנשי צוות שנבדקה יכולתם ומוכנותם לטפל בפונה בשפתו.

### פעולות תחזוקה:

- ניהול מידע על היעזרות בגורמים מחוץ לארגון בנושאים הקשורים בכשירות תרבותית (ייעוץ בסוגיות של כשירות תרבותית בטיפול, קידום פיתוח מקצועי, שירותי תרגום וכדומה). את המידע יתעד ויעדכן ממונה הכשירות התרבותית כדי ליצור מאגר זיכרון ארגוני בתחום.
- איסוף מידע על אירועים הקשורים בכשירות תרבותית שקרו בארגון ועל הלקחים שנלמדו מהם.
- קיבוץ מידע על פעילויות שנעשו בקהילה בהקשר של כשירות תרבותית ועל התובנות שנלמדו מהן.
- הערכה עתית של זמינות המידע ויעילותו לשיפור השירות.

## 5. הנגשה לשונית של הטיפול והשירות: תרגום בעל-פה ופישוט לשוני

**התוצר הרצוי:** נגישות איכותית לשירותי הארגון ולפעילויותיו גם לקהלים שאינם דוברי עברית ברמה מספקת כדי לוודא שהשירות שיקבלו יביא לתוצאות דומות לתוצאות שהושגו לגבי דוברי עברית (ראו הרחבה ב**נספח ד**). חשוב ליצור מודעות לעובדה שתרגום לא מספק המאפשר רק הבנה חלקית של השפה עלול להטעות ולהגביר תחושת שוליות. על עובדי הארגון להיעזר באמצעי הנגשה מתאימים הכוללים, בין השאר, תרגום פנים אל פנים או תרגום מרחוק. יש לוודא כי המתווכים הלשוניים, מכל סוג שהוא, בעלי הכשרה מספקת במתורגמות, ויש לבצע בקרת איכות על עבודתם. כמו כן חשוב להטמיע את ההבנה שרצוי להיעזר ככל האפשר במתווכים לשוניים שעברו הכשרה במתורגמות



ופחות בבעלי עניין או באנשי צוות שלא עברו הכשרה כזו כיוון שהיעזרות בהם פוגעת משמעותית באיכות השירות, והיא בעייתית מבחינה אתית. הנגשה לשונית כוללת גם מאמץ לעשות התאמה לשונית בין העובדים בארגון לבין קהילת היעד הרלוונטית, במקומות שבהם ההתאמה אינה באה על חשבון איכות השירות. תחום זה כולל את ההיערכות של הארגון לבצע פישוט לשוני (plain language) המאפשר להעביר מידע באופן בהיר, ענייני ואפקטיבי, ובעיקר – מותאם לאוכלוסיית היעד המיועדת לקרוא או לשמוע אותו.

### צעדים ראשונים:

- איתור פערים – הארגון יאסוף נתונים בנוגע לשפות הדיבור של הפונים. מומלץ לבדוק (באמצעות סקרים או ראיונות) באילו תחומים של השירות והטיפול פערי התקשורת חריפים ביותר.
- הגדרת המענים הקיימים – באילו אמצעים להנגשה לשונית משתמש הארגון כיום, באילו שפות, באיזו תדירות, היכן ובאילו שעות?
- הגדרת היקף המענה הרצוי – ניתוח הצרכים והמענים יסייע לקבוע את המענים הרצויים: למשל, אם היקף הפונים מקהילות המיעוט מחייב העסקת מתורגמנים קבועים, הנגשה לשונית מרחוק (בטלפון / בווידיאו), התאמה של תרגום עוקב או סימולטני או שימוש בעובדים דו-לשוניים שעברו

### הכשרה במתורגמות.

### פעילויות בהמשך:

- הקמת מאגר מתורגמנים – ההנגשה הלשונית תתבצע באחת או יותר מהדרכים האלה: מתורגמנים המועסקים דרך קבע; התקשרות חוזית עם שירותי מתורגמות; שימוש בעובדים ובמתנדבים דו-לשוניים שעברו הכשרה מספקת במתורגמות. מתורגמן (בין בנוסף על עבודתו הרגילה, כתפקיד ראשי, ובין כמתורגמן חיצוני) צריך לעבור תהליך של סינון והערכה לקביעה של רמת הידע, המיומנויות והמחויבות שלו לתפקיד.
- בקרה שמוודאת שהמתורגמנים עברו הכשרה מתאימה, שעבודתם עומדת בסטנדרטים של איכות ומתבצעת על פי כללי האתיקה המקובלים במקצוע המתורגמות. התמודדות עם סוגיית ההשפעה האפשרית של המתורגמן על התרגום, כמו למשל בעת היותו חלק ממשולש טיפולי.
- בניית נוהל להנגשה לשונית של השירות. בנוהל יידונו, למשל: אופן הזמנת מתורגמן לטיפול, השימוש במתורגמן במפגשים מתועדים, ניהול מידע בארגון על זהות המתורגמנים וזמינותם ודפוס השימוש במתורגמנים (גורם מזמין, משך הפגישה, נושא, אם התקיימה / בוטלה הפגישה ועוד).
- הטמעת מדיניות לעידוד השימוש במתורגמנים שעברו הכשרה (פנים אל פנים ובטלפון) ומעורר השימוש בגורמים אחרים.



- הפצת המידע על אמצעי ההנגשה הלשונית לכל העובדים וכן לקהלי היעד.
- הדרכת העובדים לעשות שימוש נכון במתורגמן – במסגרת הכשרה לכשירות תרבותית בכל הכשרת עובדים חדשים.

### **פעולות תחזוקה:**

- הערכה מתמדת של זמינות האמצעים להנגשה לשונית יחסית לביקוש. הערכת ההשפעה של אמצעי ההנגשה הלשונית על יעילות הטיפול.
- ככל האפשר – הערכת איכות התרגום על ידי גורם מקצועי.
- בקרה שמוודאת שעובדים אכן משתמשים בתרגום כל אימת שקיימים פערי שפה.
- קביעת מנגנון משוב ובקרה על עבודת המתורגמנים.

## **6. הנגשה לשונית של השירות: תרגום בכתב**

**התוצר הרצוי:** כל הטפסים והחומרים בארגון יהיו זמינים בשפות הרלוונטיות לקהלי היעד של הארגון. התרגום יבוצע בידי מתרגמים מקצועיים, ותתבצע בקרה לאחר התרגום.

### **צעדים ראשונים:**

- מיפוי כל המסמכים בארגון.
- סיווג המסמכים על פי מידת חיוניותם לתרגום.
- איתור גורמים אפשריים לביצוע מלאכת התרגום – קרי, גופים, חברות או אנשי מקצוע שמתמחים בתרגום חומרים דומים. עדיף שלא לתת לעובדים דו-לשוניים או למתורגמנים בעל-פה שאינם מוכשרים לתרגום בכתב, לתרגם חומר כתוב, אלא אם התרגום עובר בקרת איכות על ידי מתרגם מוסמך.
- איתור טפסים ומסמכים שכבר תורגמו על ידי גורמים אחרים ושניתן להתאימם לארגון. תרגום טפסים הוא הליך יקר ומורכב, וניתן ליעלו, אם ארגונים בעלי אופי דומה ישתפו פעולה בנושא.
- קריאת כל מסמך בעברית והתאמתו לקהל היעד, לרבות מאמץ לפישוט של שפת המסמך. יש לבצע התאמה סגנונית וחזותית לתרבות היעד.

### **פעילויות בהמשך:**

- על מנת להקל על העבודה עם טפסים מתורגמים ניתן להתאים את צורת הטופס לאופן המילוי. למשל, בטפסים שבהם התשובות סגורות (כן / לא או סימון בתיבות), ניתן להציב את הטקסט המקורי מול התרגום, ואת הנתונים ניתן להזין ישירות מהתרגום. טפסים שבהם יש מקום לטקסט חופשי, יידרשו, למשל, תרגום חזרה לעברית או תרגום במקום באמצעות מתורגמן וחתימתו על



הטופס ליד חתימת הפונה. יש להדגיש שמתורגמן אינו יכול למלא את הטופס במקום הפונה, אלא רק לתרגם את שנאמר לו.

- כל טופס ומסמך חדש הרלוונטי לקהל היעד יועבר לתרגום לשפות היעד הרלוונטיות בארגון.

### פעולות תחזוקה:

- יש לוודא שהמסמכים המתורגמים יהיו זמינים באופן שוטף.

## 7. תיווך תרבותי של השירות

**מתווכים תרבותיים:** קרויים לעתים "מגשרים תרבותיים" / "מגשרים בין-תרבותיים". תפקידם לזהות ולספק מענה במקומות שבהם נוצרים פערים תרבותיים. הם שייכים לרוב לקהילה התרבותית של מקבלי השירות, ויש להם הבנה משמעותית בתרבות הקהילה ההגמונית ובתרבות הארגונית של הארגון הרלוונטי. לעתים הם מסייעים בנוגע לפערי שפה, אך תפקידם העיקרי הוא לצמצם חסמים, גם כאשר פערי שפה אינם מהווים מכשול לטיפול ולשירות. מתווכים תרבותיים יוכלו לסייע לעובדי הארגון גם בחיבור לקהילות הרלוונטיות ובאיתור מקורות סמכות וסיוע בתוך הקהילה. כמו כן הם עוסקים בהסברת תרבות הקהילה ותפיסותיה לצוות הארגון. בניגוד למתורגמנים הם יכולים לעבוד עם קהל היעד גם ללא נוכחות של צוות הארגון. בחלק מהארגונים הפועלים בקהילות תרבותיות מועסקים מתווכים תרבותיים מטעם הארגון המקבלים הכשרה בנושא. לעתים פעילות זו נעשית בהתנדבות על ידי פעילים קהילתיים המקבלים הכשרות, כמו קורס בעברית פונקציונלית, קורס בייזום פרויקטים ובמנהיגות.

**התוצר הרצוי:** מיסוד והטמעה של גורם מתווך בארגון העונה על הצורך בצמצום חסמים, בהפחתת אי-הבנות בין-תרבותיות ובסיוע בתקשורת בין-תרבותית בין צוותים לבין אנשים מהקהילה. שירותי התיווך התרבותי זמינים לכלל אנשי הצוות ואנשי הקהילה הנעזרים בארגון, בהתאם לצורך, ופועלים על פי כללים ונוהלי עבודה המאפשרים שימוש יעיל ואתי בהם. המתווכים התרבותיים הם בעלי הכשרה מספקת בתחומם. הם עוברים השתלמויות והכשרות המשך, ונעשית בקרת איכות על עבודתם.

### צעדים ראשונים:

- איתור פערים – הארגון יאסוף ויעבד נתונים בנוגע לקהילות התרבותיות הרלוונטיות (מוצא, ותק בישראל אם מדובר במהגרים, גיל, מגדר וקריטריונים אחרים). אם מדובר בקהילה שהיקפה גדול, או שחלה עלייה בכמות הפונים השייכים אליה, או שיש הערכה שפערים תרבותיים משמעותיים פוגעים באיכות השירות, יש לשקול העסקת מתווך תרבותי.
- הגדרה של היקף המענה הרצוי – ניתוח הצרכים והמענים יסייע לקבוע מאילו קהילות יש לבחור מתווכים ואת היקף משרתם. בסוגיה זו רצוי להתייעץ עם גורמים בעלי ניסיון בתחום המעסיקים או מכשירים מתווכים תרבותיים.

## פעילויות בהמשך:

- גיוס כוח אדם – גיוס עובדים המיועדים לעבוד בתיווך תרבותי מחייב לקיים תהליך של סינון והערכה לקביעה של רמת הידע, המיומנויות והמחויבות לתפקיד. יש לברר מה הרקע של המועמד, ובכלל זה מעמדו בקהילה ומידת האמון שמייחסים לו, מהי מידת המיומנות הוורבלית והרגשית שלו ומהם ההנעה והרצון שלו למלא תפקיד זה. מתווכים ומגשרים תרבותיים צריכים להיות מוכנים לעמוד "בין הפטיש לסדן" בתווך בין הקהילה למערכת ולדעת להתמודד עם מורכבות המעמד והתפקיד תוך שמירה על כללי האתיקה הנדרשים. את הבירור יכול לבצע ממונה הכשירות התרבותית במסגרת הקשרים שלו עם הקהילה.
- בנייה של הגדרת תפקיד, תחומי ממשק וגבולות התפקיד – לעתים קרובות תפקיד המתווך התרבותי עמום, ועקב כך נוצרים אי-הבנות ומתחים. מכיוון שבאופן טבעי תפקידו לתווך במקום של פערים ואי-הסכמות, יש לשני הצדדים נטייה לאתגר את המתווך ואת גבולות תפקידו. לפיכך יש להגדיר את סמכויותיו בהקשרים השונים שבהם הוא פועל. יש לפעול לצמצום השפעתו האפשרית של המתווך על התכנים ולהגביר את הדיוק בהעברת המסרים.
- הגדרת המתווכים כחלק מצוות הארגון – חיוני שמתווכים יוגדרו כחלק אינטגרלי ממצבת כוח האדם הארגון (לרבות הגדרת כפיפות) וייקחו חלק בפעילויות השוטפות, כגון ישיבות צוות, תכנון פעילויות, איתור אוכלוסיות לפעולה ועוד.
- הכשרה – יש לבנות מודל הכשרה המתאים להגדרת התפקיד במסגרת הארגון או במסגרת ארגון אחר המתמחה בכך. הכשרת המגשרים תתבצע לפני הכניסה לתפקיד ובמהלכו וכן במהלך העבודה.
- הגדרת נוהל לתיווך תרבותי של השירות בנושאים, כגון מתי ובאיזה אופן נעזרים בשירותי תיווך תרבותי, תיעוד השימוש בתיווך ועוד.
- הטמעת מדיניות לעידוד השימוש במתווכים תרבותיים בארגון והדרכת העובדים לעשות בהם שימוש נכון. אם יש אפשרות להשתמש גם בשירותי מתורגמנות (פנים אל פנים או מרחוק), יש להדריך את העובדים לגבי קריטריונים לבחירת הסיוע המתאים ביותר תוך הבנת ההבדל בין שני התפקידים ואופני ההסתייעות בהם.
- הפצת המידע בקרב עובדים ובני הקהילה הרלוונטית על האפשרות לעשות שימוש במתווכים תרבותיים, לרבות שילוט מתאים בארגון על הימצאות המגשר.

## פעולות תחזוקה:

- הערכה מתמדת של זמינות המתווך התרבותי יחסית לביקוש. הערכת ההשפעה של מעורבות המתווך על יעילות הטיפול.
- קביעת מנגנון משוב ובקרה על עבודת המתווך התרבותי, ובכלל זה קביעת מדדים ייחודיים להערכת עבודתו.



- רצוי ליצור עבור המתווכים מסגרת מקצועית שבה יוכלו להתייעץ, לשתף בהתלבטויות ולקבל הנחיה בונה וגיבוי להתמודדות עם מצבים מורכבים או לשלב אותם במסגרת קיימת.

## 8. התאמת הסביבה הפיזית-ארגונית לקהלי היעד

**התוצר הרצוי:** הארגון יתאים את חלל הארגון, ובכלל זה שילוט ואביזרים, לתרבויות היעד של האנשים המבקרים בו. הארגון יבצע בקרה מתמדת בכל חללי הארגון (רצוי בעזרת מתרגם מקצועי ונציגי הקהילות המשתמשות בשירותיו) על מנת לוודא שכל אביזר או שילוט חדש מתורגמים ומוותאמים תרבותית. לפי הצורך, יתאפשר לכלל חברי הקהילה מהדתות השונות לקבל מענה לצרכים הרחחניים המקובלים בצורה ראויה ומכבדת.

### צעדים ראשונים:

- איסוף הנתונים ומיפוי המצב הקיים בתוך הארגון (למשל, איזה שילוט קיים ובאילו שפות? מהו מנגנון הבקרה על התרגום? מהי היכולת לתרגם מסמכים כתובים?).
- בחינת חלופות להנגשת הסביבה הארגונית הנהוגות בארגונים אחרים בארץ ובעולם – למשל, מפת התמצאות רב-לשונית או שלטים דיגיטליים רב-לשוניים הניתנים להחלפה ולשינוי בעלויות כספיות נמוכות.
- קבלת החלטה לגבי שפות השילוט ואופן ההתמצאות בארגון.
- קבלת הצעות מחיר לגבי תרגום מקצועי של שילוט ואתר האינטרנט של הארגון.

### פעילויות בהמשך:

- קביעת הפעולות הנדרשות להתאמה של הארגון ופעילותו לקהלי יעד מתרבויות שונות (לדוגמה, בחירת התמונות התלויות על הקירות, בחינת שעות הפעילות והתאמתן).
- קביעת אופן ההתקשרות היעיל ביותר בין הארגון לבין קהלי היעד מתרבויות שונות (ייתכן שיש לפעול בכמה ערוצים בו-זמנית – מכתב, מסרון, שימוש במתווך תרבותי).
- התקשרות עם גורם מבצע ושינוי מדורג של כלל השילוט ומפות ההתמצאות בארגון. יש לוודא שגם החללים הפנימיים בארגון (למשל, שילוט ליד חדרים, מידע חיוני בתוך החדרים) ולא רק החללים החיצוניים והמרכזיים נגישים לשונית ותרבותית.
- ביצוע בקרת איכות על השילוט בידי מתרגם מקצועי (וככל האפשר גם בידי נציג קהילה).
- התאמת מרחבי העבודה וחללי הארגון לתרבויות השונות. יש לפעול להנגשה ולהתאמה תרבותית של השילוט, התמונות ועוד. התאמות אלה ישדרו לבני הקהילה מסר שהם רצויים בארגון ושחשבו עליהם והתחשבו בצורכיהם.

- בחינת החלופות ליצירה של מקומות תפילה ראויים ומותאמים למטופלים מדתות שונות הרלוונטיות לעבודת הארגון. בהקשר זה יש להסתייע בגורמים דתיים מוסמכים על מנת לקבל את ההנחיות ההלכתיות הנוגעות להסדרי התפילה, וניתן להיעזר בגורמים בקהילה על מנת לקבל תרומות ולפרסם את קיומו של מקום התפילה.
- התאמה של שירותי הסעדה (אם ישנם) לרגישויות דתיות ותרבותיות שונות ומתן פתרונות נקודתיים (הסעדה חיצונית, למשל) לבני קהילה שיש להם בקשות ייחודיות בנושא הסעדה.
- דיון מתמיד עם העובדים לגבי קוד לבוש המחייב את כלל העובדים באופן המכבד בני קהילה מתרבויות שונות.

### **פעולות תחזוקה:**

- ציון חגים ומועדים של בני הדתות השונות וחיפוש פתרונות לנושאים רגישים הקשורים בציון מועדים אלה.
- הפצת דפי מידע למטופלים ומתן מידע בימי אוריינטציה לעובדים בסוגיות תרבותיות שעשויות להתעורר; למשל, התנהלות בשבתות, בחגים, סוגיות כשרות וכולי.

## **9. מתן שירות ופניות הציבור**

**התוצר הרצוי:** מענה טלפוני ומענה בכתב יינתן בשפות הרלוונטיות לקהלי היעד.

### **צעדים ראשוניים:**

- למידת הצרכים התרבותיים והלשוניים במתן מענה.
- הגדרת היקף המענה – הנהלת הארגון צריכה להחליט כיצד יתבצע המענה בכתב ובטלפון ולבחון חלופות למימוש, בין באמצעות אנשי הצוות הקיימים ובין בגיוס אנשים מתאימים מחוץ למערכת.

### **פעילויות בהמשך:**

- יצירת תשתית לניתוב רב-לשוני במרכזייה הטלפונית של הארגון כדי לוודא שפונים דוברי השפות העיקריות יוכלו להגיע במהירות לצוותים הרלוונטיים.
- גיוס עובדים דו-לשוניים למענה טלפוני, אם קיים.
- הכשרת העובדים המספקים מענה טלפוני ובכתב בנושאים של תקשורת בין-תרבותית, זכויות רלוונטיות ותכניות שהארגון מציע לקהלי היעד.
- תכנון אתר האינטרנט של הארגון שיהיה נגיש ומותאם תרבותית (לרבות תוכן ותמונות) גם לקוראי שפות רלוונטיות מרכזיות.



## 10. הערכה

**התוצר הרצוי:** היבטים של כשירות תרבותית ייכללו בהערכה על כל היבטיה – ברמת הארגון (מאקרו), ברמת נהלים ותכניות ספציפיות (מזו) וברמת הפרט והצוות (מיקרו). שילוב עקרונות הכשירות התרבותית לצורך הערכה יתבצע בצורה מדורגת בהתאם להתקדמות הארגון בתהליך ותוך התחשבות באקלים הארגוני המשתנה.

### צעדים ראשונים:

- בדיקת כלי הבקרה העיקריים שבהם נעשה שימוש בארגון להערכת פעילות. בין היתר, הערכת עובדים, הערכה של רמת השירות ושביעות רצון ותהליכים של בקרת איכות המתבצעים באופן שוטף.
- ניסוח מדדים של כשירות תרבותית שניתן להטמיעם בקלות בכלי הבקרה הקיימים. לדוגמה, היבטים של נגישות לשונית ותרבותית בסקר שביעות רצון של חברי הקהילה, בבקרות של ניהול סיכונים, בהערכת עובד שנתית וכולי.

### פעילויות בהמשך:

- סימון תחומים להערכה בארגון: לדוגמה, קשרי הארגון עם הקהילות שצורכות את שירותיו, יחסים בין-צוותיים וכדומה.
- היכרות עם כלי הערכה (אישיים וארגוניים) השכיחים כיום.
- פיתוח כלי הערכה ייעודיים למדידה של רמת הכשירות התרבותית. בעולם יש כלים רבים להערכה עצמית או לבקרת עקרונות של כשירות תרבותית. עם הצטברות הידע והניסיון בנושא יוכלו הגורמים הרלוונטיים בתחום ההדרכה ואיכות הטיפול לפתח ולהטמיע כלים אלה בארגון. ניתן להסתייע בשאלונים, בראיונות, בקבוצות מיקוד, בתצפיות או בשילוב של הכלים האמורים. כאשר מבצעים הערכה פנים-ארגונית, חשוב לכלול בה עובדים מכלל המקצועות וההיררכיות.
- פיתוח כלים להערכה שוטפת והשוואתית של מידת ההטמעה של עקרונות הכשירות התרבותית ושל יעילות הפעילויות שנובעות מהם (ובכלל זה שירותי מתורגמנות, הנגשת שירותים, הכשרות עובדים ועוד).

### פעולות תחזוקה:

- שימוש בנתונים לזיהוי הצלחות וחסמים בהטמעת עקרונות הכשירות התרבותית.
- ניתוח שוטף של הנתונים מכלי הבקרה השונים והטמעת הלקחים במדיניות הארגונית, בתכניות השונות ובנהלים הרלוונטיים, ובכלל זה ביצוע שינויים ארגוניים.
- פרסום תוצאות ההערכה בשקיפות מלאה למגזרים השונים בארגון.

## 11. קשר לקהילה לשיפור הכשירות התרבותית

**התוצר הרצוי:** הארגון יעשה שימוש ראוי ומתמיד בקשר עם פעילים מהקהילות הרלוונטיות לארגון הן על מנת לשפר את השירות הניתן לקהילות השונות והן על מנת לפתור בעיות ומשברים הנוצרים אל מול קהילות אלו בהקשר החברתי והתרבותי.

### צעדים ראשונים:

- הגדרת הקהילות שמקבלות מענה מהארגון ואיסוף נתונים דמוגרפיים עליהן.
- גיבוש של רשימת מקורות של אנשי קשר לקהילות השונות; למשל, אנשי דת ומנהיגים קהילתיים, שירותי רווחה, גורמים עירוניים וארגוני סיוע.
- פגישה עם בעלי התפקידים הרלוונטיים בארגון המקיימים קשר עם הקהילה.
- לימוד בסיסי של מערכת הקשרים שהייתה בעבר אל מול הקהילות השונות וזיהוי החסמים והאתגרים שאפיינו מערכת יחסים זו.

### פעילויות בהמשך:

- זיהוי הממשקים העיקריים בין מנהיגי הקהילה לבין בעלי תפקידים מרכזיים בארגון.
- זיהוי תפיסות ודפוסים של הקהילות השונות (למשל, העדפה של פעילויות מסוימות באוכלוסיות מסוימות).
- יצירת פורומים לדיאלוג אפקטיבי ומתמשך בין ראשי הקהילות (למשל, ועדת רבנים או מנהיגי דת מוסלמים) לבין הנהלת הארגון או מנהלי היחידות הארגוניות. גיבוש תכנית אסטרטגית לבניית קשר שוטף עם הקהילה, הכוללת פגישות רבעוניות עם מנהיגי הקהילה לאיתור חסמים וקשיים של הקהילה בעבודה עם הארגון, בניית תכניות לציון מועדים חשובים לבני הדתות והתרבויות השונות ועוד.
- השתתפות בוועדה מייעצת בנושאי הנגשה לשונית ותרבותית הכוללת נציגות של גורמים קהילתיים (ועדי שכונות, ארגוני חברה אזרחית, ארגונים קהילתיים אחרים ועוד). נציגים אלה ייתנו משוב על טפסים, שילוט, חומרי הסברה, שירותי מתורגמנות ושביעות רצון של חברי הקהילה.
- יצירת נוהל לקשר עם הקהילה בעתות משבר. הנוהל יסתמך על הקשרים שנוצרו בעת שגרה ויתווה את הצעדים שהממונה צריך לנקוט בעת משבר.

### פעולות תחזוקה:

- בדיקת היבטים תרבותיים בשירות בסקרי שביעות רצון של בני הקהילה מהקבוצות השונות תוך בירור החסמים הסובייקטיביים שמונעים שימוש בשירותים. נתונים אלו יכולים להתקבל גם באופן בלתי רשמי באמצעות שיחות עם גורמים מובילים בקהילה.



- חיזוק קשרים עם ארגונים רלוונטיים ועם מנהיגים רוחניים; למשל, על ידי מפגשים קבועים עם אנשי דת במקרים מורכבים שבהם אין דיאלוג ישיר ופורה עם אנשי הקהילה.

## 12. משאבי אנוש וכשירות תרבותית בארגון

**התוצר הרצוי:** הארגון יתווה ויטמיע קווי מדיניות הנוגעים לניהול משאבי אנוש על מנת לוודא שהעסקת עובדים נעשית מקבוצות מגוונות. היחידה לניהול משאבי אנוש (או הזרוע הארגונית המטפלת בנושאים אלה) תהיה מעורבת בתהליכים ארגוניים להתאמה לשונית ותרבותית. יבוצעו שינויים הנוגעים לכלל היבטי ההעסקה החל מגיוס עובדים וכלה בשיחות הערכה.

### צעדים ראשונים:

- קביעת מדיניות בנושא משאבי אנוש אשר מקדמת התאמה בין הפרופיל הדמוגרפי של הקהילה לפרופיל הצוות (בכל הדרגים והמקצועות) במסגרת תכנית רב-שנתית.
- התאמה של ניהול משאבי האנוש בארגון למדיניות שגובשה וביצוע כל הפעולות הדרושות להרכבת צוותים בכל הדרגים המשקפים את הפרופיל הדמוגרפי, התרבותי והלשוני של הקהילה.
- מתן קדימות לאיתור כוח אדם מקבוצות תרבותיות מגוונות ועובדים בעלי הכשרה בכשירות תרבותית. איתור כוח אדם מתאים יכול להתבצע, למשל, באמצעות פרסום במדיה של הקבוצות התרבותיות השונות.
- פרסום על משרות פנויות הנותנות מענה לפערים תרבותיים והפצת המידע על המשרות באופן מותאם לקבוצות התרבותיות השונות.
- התאמה תרבותית של המנגנון למיון ולקבלת עובדים חדשים, למשל באמצעות:
  - ניסוח של תיאורי תפקיד וכישורים נדרשים לתפקיד שאינם מפלים מועמדים פוטנציאליים מאוכלוסיות שונות.
  - פרסום משרות פנויות בשפות שונות ובניסוח רב-תרבותי שאינו מפלה.
  - פרסום משרות פנויות בכלי מדיה המשמשים את הקהילות השונות.
  - עריכת ראיונות העסקה באמצעות ועדה הכוללת נציגים המשתייכים לקבוצות תרבותיות שונות או נציגים שעברו הכשרה בנושא התאמה תרבותית של ראיונות ומבחני מיון.

### פעילויות בהמשך:

- התייחסות למיומנויות עבודה בסביבה רב-תרבותית בשיקולי קבלה לעבודה.
- הטמעת היבטים של כשירות תרבותית בהערכת עובדים.



### **פעולות תחזוקה:**

- יצירת מנגנוני שימור לעובדים מתרבויות שונות, לרבות התאמת הסביבה הארגונית לתרבויות אלו ויצירת תרבות ארגונית מעודדת שונות.
- מתן ביטוי לסממני דת ותרבות של עובדים מתרבויות שונות וכן התחשבות בחגים ובמועדים של קבוצות תרבותיות שונות בהתנהלות הארגון (למשל, יש לוודא שלא תתקיים השתלמות ביום שבו חל חג מוסלמי).
- מתן משקל למיומנויות התרבותיות והלשוניות של עובד במכלול השיקולים להצבתו בתפקיד, לשינוי תפקידו ולפיטוריו.

שער זה הציע הצעות לשיפור כשירות תרבותית בארגון המעניק שירות לאנשים מתרבויות שונות. עבודה ארגונית זו כרוכה בהתאמת מבנה ארגוני, בהשמת עובדים מתאימים בהכשרתם ואף בתוספת תקנים חדשים, בחשיבה מחודשת על חלוקת תקציב, בהכשרה חדשה, בכתיבת נהלים ארגוניים ואף בשינוי תפיסות ארגוניות. הכתוב לעיל מבהיר כי אין מדובר בעבודה של שינוי ארגוני טכני, אלא בהפנמה של למידה מתמשכת והתאמה של גישות ופעולות החותרות לקרב לארגון אנשים מתרבויות שונות ולתת להם שירות מיטבי.



## ד. מוקד קהילתי-תרבותי - משא ומתן בקהילה על שינויים והתאמות תרבותיות

עד כה עסקנו בעובדת הקהילתית, בתפיסות המקצועיות של עבודתה ובהתאמות של הארגון שבמסגרתו נעשית העבודה הקהילתית. **המוקד הקהילתי-תרבותי** פותח פתח לחשיבה על דרכי העבודה הישירות של העובדת עם הקהילה ועל המשא ומתן בקהילה - בין חברי הקהילה לבין עצמם, בינם לבין אנשי המקצוע וכמובן בין העובדת הקהילתית לשאר השחקנים הקהילתיים - על השינויים שיערוך כל אחד מהם כדי לעבוד יחדיו. בהתייחס למוקדים האחרים שהוזכרו לעיל, מוקד זה מניח כי משא ומתן זה יכול להתבצע מתוך למידה עצמית של העובדת ועבודה פנימית על יכולותיה התרבותיות, מתוך חשיבה ביקורתית על המקצוע שעיצב את תפיסת תפקידה ותוך עשיית פעולות להתאמת הארגון שמתוכו היא פועלת. פעולות משלימות אלה מאפשרות למתן את המתח הכרוך בעבודה ישירה עם הקהילה.

פרק זה מורכב מנושאים שסדר הצגתם מצביע על התפתחות. החלק הראשון מאיר את הנושא מיומנויות עבודה בין-תרבותית, בייחוד בקשר שבין העובדת הקהילתית לשחקנים האחרים מתרבויות שונות. החלק השני מתייחס לסוגיית הזהויות בקהילה - מיפנין ונושאים הנובעים מכך. החלק השלישי מספק כמה תובנות לכשירות תרבותית בהקשר של תהליכי הסכמות בקהילה. החלק הרביעי מציע, כמענה כשיר תרבותית, שימוש בכלים קהילתיים שמדגישים תפיסת עבודה מכילה-יוצרת על מנת להתמודד עם העמימות ועם המורכבות שבעבודה הרב-תרבותית. החלק האחרון והמסכם מציע עקרונות לפיתוח קהילה רב-תרבותית ומכניס את הדיון בפרק כולו להקשר זה.

### 1. מיומנויות עבודה בין-תרבותית

כשהעובדת הקהילתית, כסוכנת שינוי חברתי, מבקשת לפעול למען שינוי קהילתי מסוים, היא עלולה להיתקל בקשיים הנובעים מחסמים בתקשורת ומקשיים בהבנה הדדית של מסרים ומעשים שלה ושל חברי הקהילה. בחלק זה נציג מיומנויות חיוניות לעובדת קהילתית בעבודתה הבין-תרבותית שיש בכוחן לסייע לטפל בקשיים אלו.

ראשית, נכיר **מודל אפשרי להעמקת הדיאלוג** בין העובדת הקהילתית לחבר או לקבוצה בקהילה, בייחוד כשישנם פערי תפיסות תרבותיים ביניהם. שנית, נכיר **גישות לעבודה עם פערים בין-תרבותיים** שיכולים לסייע לנו במהלך העבודה. לאחר מכן נדון **במתחים פוליטיים וחברתיים** שפערים בין-תרבותיים יכולים לזמן. לסיום נעסוק בשימוש במתורגמנים לפתרון של פערי שפה ובשימוש במתווכי תרבות לפתרון של פערי תרבות.

## 1. א. שבעת השלבים להעמקת דיאלוג בין-תרבותי בין עובדת קהילתית לחברים בקהילה

המודל המוצג להלן (שפותח על ידי המרכז הבין-תרבותי לירושלים ומפורט ב**נספח א**) מציע מבנה לניהול דיאלוג של איש מקצוע נותן שירות עם מקבלי שירותים או עם סוכני שינוי אחרים (ובכללם אנשי מקצוע אחרים). בהקשר שלנו הוא עוסק בדיאלוג בין העובדת הקהילתית לחבר או לחברים בקהילה (וכן סוכני שינוי אחרים) בנושא לטיפול שנמצא על הפרק (בעיה, הזדמנות וכדומה). המודל אינו מבנה קשיח, אלא נקודת ייחוס שיכולה להשתנות גם היא בהתאם לסיטואציה ולשונות הבין-אישית והבין-תרבותית במפגש. הוא מציע מבנה אפשרי הכולל מרכיבים שחשוב שיהיו בדיאלוג משמעותי ושהעובדת הקהילתית צריכה להיות ערנית לחשיבותם ולקיומם בשיחה.

1. **הבנת האופן שבו "הצד האחר" מבין את הנושא שעומד לדין (בעיה, הזדמנות לפעול לאורה וכדומה).** העובדת הקהילתית מתחילה בהקשבה פעילה וסקרנית, גם אם נדמה לה שהיא מבינה את הצד האחר. שאלות פתוחות והקשבה סבלנית לתשובות להן הן הדרך הטובה ביותר לעשות זאת.

2. **הבהרת האופן שבו אנחנו מבינים את הנושא לדין.** הבהרת תפיסתנו תוך הסתייעות במה ששמענו.

3. **הכרה בנקודות הדמיון ובהבדלים בין ההסברים השונים.** לא חייבת להיות הלימה בין הצדדים לגבי תפיסת המצב והנושא, אם כי יהיה קל יותר להתקדם, ככל שיימצא דמיון בין הנרטיבים, ותהיה הסכמה עליהם.

4. **הצעה שלנו למתווה העשייה.** לעתים עדיף שאנו נציע ראשונים מתווה להתקדמות, ולעתים דווקא נכון יהיה שבני שיחנו יציעו תחילה את הצעתם (במקרה כזה השלב הבא יבוא לפני שלב זה).

5. **התייחסויות להצעתנו והצעת הצעות אחרות.**

6. **משא ומתן ודיאלוג.** אם אמנם מתעוררת אי-הסכמה, נדרש שלב זה. גם כאן, ככל שנתבסס על הקשבה ועל מאמץ כן לגלות הבנה, גם הצד האחר יקשיב ויגלה הבנה. שאלות פתוחות בקשר לנעשה עד כה ולהבנת ההמשך האפשרי לעתיד יעזרו מאוד.

7. **החלטה.** חשוב לוודא שההסכמות שמתקבלות אינן עמומות. ככל האפשר כדאי לתעד אותן באופן המובן לכל הצדדים. אחרת ייתכן שהמפגש יסתיים בתחושה של הסכמה, ומיד אחר כך יתברר שכל צד הבין משהו אחר.

## 1. ב. עבודה עם פערים בין-תרבותיים

חשוב להכיר מוקדם ככל האפשר את דרכי הפעולה המקובלות תרבותית כדי לקדם את התהליכים בין העובד לקהילה; למשל, היכרות עם דרכי למידה, עם אופני תקשורת ועם שיטות לקבלת החלטות, התמודדות עם עימותים, תפיסות כלפי עבודה קהילתית ובעיקר גישות לניהול שיח ותפיסות לגבי



משמעותה של תרבות. השיח יכול להתנהל בדרכים שונות בהתאם להיררכיה תוך-קהילתית, מגדר, שייכות משפחתית, היסטוריה של יחסים ועוד. למידה כזו תהא רגישה דיה כדי לעמוד עם הזמן גם על היבטים סמויים ומוחשיים פחות ותדע להשתמש ברמזים העולים מהם, כגון דיבור עקיף, מחוות גופניות ושתיקות. על סמך למידה זו יש לתרגם את מהלכי הפעולה כך שיאפשרו שיתוף פעולה בין העובד לקהילה. במצבים אלה עובד עלול להיקלע לחוסר הסכמה עם נורמות ועם תפיסות, כגון קבלת החלטות שאינה דמוקרטית או אי-שיתוף ואי-שקיפות בידע. הנחות עבודה הנגזרות מסטראוטיפים תרבותיים עלולות אף הן להכשיל עבודה קהילתית. הדבר נכון גם לגבי קושי בהתמודדות עם שוני בערכים ובמוסכמות תרבותיות.

**נספח ב** עוסק בהרחבה בנושא של פערים בין-תרבותיים ובמענה להם. לימודו יועיל לעובד הקהילתי וכן ייצור שפה משותפת בין העובדים השונים באשר לפערים בין-תרבותיים שבהם הם נתקלים.

### 1. ג. התמודדויות עם מתחים חברתיים ופוליטיים

אחד המאפיינים של החברה הישראלית הוא הטשטוש בין הגבול הבין-האישי, המקצועי והפוליטי אצל נותני שירותים ואצל מקבליהם. ואולם גם אילו הגבולות היו מוגדרים היטב, היה קושי רב לפעול מקצועית בתחום העבודה הקהילתית מבלי שיצוצו מתחים חברתיים ופוליטיים בין אנשים ובין קבוצות. רבים מהמתחים האלו נוגעים לריבוד החברתי בחברה הישראלית ובקהילה הספציפית, וכן בתחושות של פטרוניות וקיפוח של בני זהויות שונות. העובדת הקהילתית צריכה, על כן, להתמודד עם מתחים אלו מעבר לדיון המקצועי בפערים בין-תרבותיים (שלכאורה מנותק ממערכות היחסים בין הקבוצות). לעתים רבות מה שנדמה לנו כמאפיינים של קבוצת זהות, הוא בעצם תוצר של מיקומה שלה כקבוצה במערכת הקהילתית, המקומית ומעבר לה. מכיוון שהעובדת הקהילתית גם היא מזוהה תרבותית, המתחים הבין-תרבותיים משפיעים על מערכות היחסים אתה (וכן על נקודת המבט שלה עצמה על הקבוצות השונות). **נספח ג** מעמיק בנושא זה, אך בסופו של דבר מוצעים שלושה מסרים עיקריים לטיפול במתחים אלה: 1. מצאי מקום לאוורור הרגשות הקשים (בעקבות אירועים מתוחים ופוגעניים); 2. התמקדי בטובתה של הקהילה על כל חלקיה באופן המקצועי ביותר (החתירה למקצועיות קשה ביותר בסביבה מתוחה חברתית, והאתגר הוא להישאר שם ככל האפשר). 3. הציעי דרכים לניהול דיאלוג אפקטיבי שיאפשר מענה למתחים תוך שמירה על מערכות יחסים.

### 1. ד. הנגשה לשונית

**נספח ד** מרחיב על תחום ההנגשה הלשונית בעבודה קהילתית כשירה תרבותית.

במערכות רבות, כמו מערכת הבריאות, החלק המרכזי והמשמעותי ביותר בכשירות תרבותית הוא ההנגשה הלשונית, הכולל גם את הפישוט הלשוני. חוסר היכולת של מטפל במערכת הבריאות, ואפילו

גורם אדמיניסטרטיבי, לתקשר עם מטופל עלול לגרום לנזק בל ישוער לאיכות הטיפול. בתחום זה יותר מבכל תחום אחר בכשירות תרבותית נוכל גם למצוא מחקרים המעידים על חשיבות ההנגשה הלשונית. גם תביעות משפטיות העוסקות בכשירות תרבותית בהקשר של רשלנות רפואית יעסקו לרוב בפרן של ההנגשה הלשונית.

בתחום הקהילתי אנו נוטים לוותר לעצמנו. "נמצא מישהו מהקהילה שיתרגם לנו", "הם מבינים קצת, נסתדר", "נזמין רק את אלה שמדברים עברית" – משפטים אלו נשמעים לא פעם. תרגום איכותי ומקצועי גם יקר, ולפיכך לעתים לא ייעשה בו שימוש, ועקב כך עלולה להיגרם רשלנות בעבודה קהילתית שלא תתאפשר בה הנגשה לשונית לאנשים שמתקשים לדבר בשפת המפגש. לעתים אנו מוסיפים סיבות אידאולוגיות: "הם צריכים ללמוד שזו השפה כאן בארץ" (שלו ואחרים, 2016). במקרים אחרים נשמעות אמירות, כגון: "הילדים כבר מדברים עברית מצוינת" – אמירות שמתעלמות ממבוגרים שמתקשים ללמוד שפה חדשה ומתייחסות אליהם כאל "דור המדבר". תפקידה של העובדת הקהילתית לוודא שהמרחב הציבורי הוגן לכל הזהויות, גם למי שעברית אינה שפת אמו, ולכן יכולת הביטוי שלו במפגש רדודה יותר, על אף שליטתו החלקית בעברית. זאת ועוד, מניסיונו במקרים שבהם ניתנה הנכחה ראויה לשפות הקבוצות השונות, קבוצות אלו הגיבו היטב להתייחסות אליהן. באחד המקרים, בנוסף למתורגמן באמהרית, התעקשנו לתרגם את הפרוטוקולים של הישיבות לאמהרית, אף על פי שרבים מהמשתתפים מקהילת עולי אתיופיה במפגש לא ידעו לקרוא באמהרית. יכולנו לראות את התחושה הטובה שלהם, כשראו את ההשקעה ואת ההתייחסות המכבדת לשפתם ולתרבותם.

חשוב להדגיש שהתפיסה בעולם בהקשר להנגשה לשונית אינה עוסקת בשאלה "מהן השפות הרשמיות". בישראל, ערבית ועברית הן השפות הרשמיות, ולכאורה יש מחויבות חוקית לשפות אלו. ואולם הנגשה לשונית אינה עוסקת בפרן החוקי בלבד. אם הנגשה בשפה מסוימת מסייעת משמעותית לקבוצה לקבל שירות בקהילתי או להיות מעורבת בתהליכים של קבלת החלטות – הנגשה זו ראויה.

באשר לפישוט לשוני, ההנגשה אינה מתרחשת באמצעות שפה אחרת, אלא בהתאמת השפה המרכזית לאדם המקבל את המסר. זאת נעשה באמצעות הפיכת המסמך לברור, פשוט וממצה את המסר המרכזי.

## 1. ה. מגשר תרבות

לעתים יעמוד לרשותכם "מגשר תרבות" / "מגשר בין-תרבותי" שאינו מתורגמן מוסמך, ותפקידו לסייע בצמצום הפערים הבין-תרבותיים. מגשרי תרבות כיום לרוב אינם עוברים הכשרה מקצועית מספקת ומתאימה לשלל המיומנויות המתבקשות מתפקידם. עם זאת, הם יכולים בהחלט לצמצם



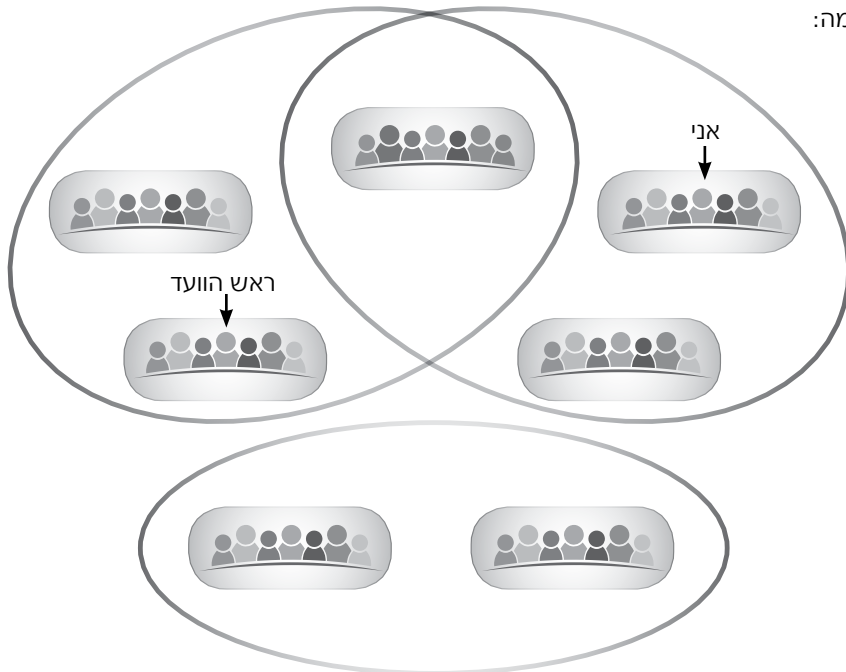
את הפער הבין-תרבותי. אחת הבעיות שצצות עקב שימוש במגשר תרבות נוגעת לעמדת שני הצדדים כלפיו: כל צד היה רוצה לראות בו "נציג שלו", ומכיוון שהוא נמצא בתווך, בפועל שני הצדדים מניחים שהוא "מגויס" של הצד האחר. בעבודה עם מגשר תרבות חשוב להגדיר עמו ועם השותפים לשיחה את תפקידו ומקומו, את גבולות התפקיד, את סדרי העדיפויות וכללי עבודה לפני המפגש, במהלכו ואחריו. נוסף לכך, חשוב שתהיה לו מסגרת ארגונית שתאפשר לו התפתחות מקצועית והתייעצות.

## 2. זהויות בקהילה - מיפוי והשלכותיו

### א. יצירת מודעות למיקומה התרבותי המשתנה של העובדת הקהילתית במרחב הקהילתי - מיפוי תפיסות של זהות תרבותית

כדי להבין את המורכבות הקהילתית מבחינת זהויות ותרבויות, נציע להניח שבראשו של כל מי שנמצא במרחב הקהילתי (או צופה עליו) יש מעין מפה של הקבוצות התרבותיות בקהילה. **מפה זו נותנת שמות לקבוצות השונות, מציינת אילו קבוצות מוכלות בקבוצות אחרות (תת-קבוצות), אילו מהן מחולקות בין קבוצות שונות ועוד. במפה מטפורית זו האדם מציין גם את מיקומו ואת מיקום האחרים שהוא מכיר. המפה היא דינמית ומשתנה כל העת.**

דוגמה:



מפה זו מצטיירת אחרת בראשם של אנשים שונים (אם כי יש להניח שיש הסכמה ביניהם לגבי חלקים ממנה), והיא גם משתנה כל הזמן. אנשים משנים את מיקומם במפה בהתאם למה שלמדנו עליהם, הקבוצות נעות, ומתהווים תיקונים, הכללות ופירוטים שלא היו קודם לכן. מובן שגם בראשה של העובדת הקהילתית מופיעה מפה כזאת, וגם היא עצמה ממופה אצל כל אחד מאנשי הצוות האחרים.

למעשה, מיקום האנשים במפה שבראשו אינו מדויק, אלא מצוין באמצעות "כתם", קטן או גדול, שמתאר איפה בערך ממוקם האיש הרלוונטי. **ככל שהאינטראקציות שלנו נמשכות, התמונה יכולה להתבהר (ואז, למשל, "הכתם מתכווץ") או להסתבר, אך העמימות נשארת.** אנו גם מגלים שהאנשים נעים במפה, שכן הם יכולים גם לשנות את זהותם התרבותית. כך, למשל, מי שאתמול היה חסיד גור, היום הוא "יוצא לשאלה". במקרים דיכוטומיים פחות הוא מתחיל ללכת לבית כנסת שאינו של חסידות גור, אך פרט לכך הוא עדיין מקורב למוסדות החסידות. לעתים קרובות אנחנו מתארים במוחנו "חץ" של המסלול שאדם עובר ואולי גם את המסלול שנראה לנו שהוא עתיד לעבור. מפת המיקומים התרבותיים מורכבת אף יותר בהתייחס לתפיסת המיקום התרבותי של העובד הקהילתי את עצמו, שכן בהקשרים ובזמנים שונים זהותו האישית יכולה להשתנות.

מפה תפיסתית זו על כל מורכבותה מלווה אותנו (ואת האחרים) כל הזמן. גם כשאנו מנסים להתעלם ממנה ("בשבילי כולם הם פשוט בני אדם, בלי הבדלים, ואני מצפה שיתייחסו גם אלי כבן אדם, בלי קשר לתרבות שלי"), הרי עצם קיומה מבהיר שאיננו יכולים לעבוד בקהילה תוך התעלמות משלל הזהויות והקבוצות שבה. הכחשת ההבדלים פוגעת באיכות העבודה הקהילתית. יתר על כן, ההכרה בקיומם במוחנו ובראשיהם של כל המעורבים מאפשרת לפעול טוב יותר בקהילה.

**פיתוח מערכת היחסים בין העובדת הקהילתית לקהילה תלוי, בין השאר, באופן שבו נתפסת השתייכותה התרבותית של העובדת הקהילתית.** כאמור, השתייכות זו היא דינמית ותלויה במשתנים, כמו האופן שבו העובדת תופסת את עצמה, הפעולות שהיא עושה, הסוכנות שאליה היא משתייכת, מקצועה ועוד. העובדת הקהילתית יכולה להיתפס כחיצונית לקהילה, כשייכת אליה או כשייכת אליה ברבדים מסוימים בלבד. במהלך הקשר המתפתח עם הקהילה עשוי מיקומה של העובדת להשתנות, ולעתים הוא אף ישתנה במהלך מפגש אחד.

**יכולתה של העובדת לזהות את מיקומה התרבותי הנתפס בתוך המרחב הקהילתי ואף להשפיע עליו חיונית לפיתוח הקשר עם אנשים מהקהילה.** עליה, ועל הארגון, לפתח כלים כדי להבין את מיקומה התרבותי בתוך הסיטואציות המתהוות, וכן את מיקומם של שותפים לתפקיד ושל אנשים שונים מתוך הקהילה. כל זאת תוך גיבוש המודעות למיקום הרצוי עבורה



מבחינה זו. כלים כאלה הם, למשל, הדרכה, רפלקציה עצמית, דיאלוג עמיתים, איסוף מידע מאנשי הקהילה ועוד.

מעת המפגש הראשוני עם הקהילה, ואף קודם לכן, העובדת מבצעת תהליכי מיון / קטגוריזציה בקרב אנשי הקהילה. סיווגים אפשריים הם, למשל, מנהיגים ומונהגים, רמות של ותק, מידות של "אותנטיות" / שייכות / זהות תרבותית, מתנגדים, אפשרויות לשיתופי פעולה ועוד. למרכיב התרבותי יש משקל בלמידה ראשונית זו, שכן לכאורה הוא מלמד על התנהגותו ועל זהותו של האדם. תיוגים כאלה מסוכנים, והעבודה אתם מחייבת זהירות מקצועית ואתית רבה, בדומה לנושאים רבים אחרים שמתוארים במדריך זה. זהו אתגר מורכב, אך ראוי.

מקרה מעניין יכול להתרחש, כשהעובדת הקהילתית עובדת עם אנשים "מתרבותה", ואז היא עלולה להניח שאין משמעות להבדלים התרבותיים בינה לבינם. בפועל, יש פעמים שבהם השתייכותה לממסד שאינו מתרבות הקהילה מתייגת אותה בעיני בני הקהילה כחיצונית לה. לדוגמה, עובדת מקהילת עולי אתיופיה שעובדת עם קהילה של עולי אתיופיה עשויה להיתפס כחלק מהממסד בעיני בני הקהילה וכחלק מקהילת עולי אתיופיה בעיני שולחיה במערכת הארגונית שאליה היא שייכת. באשר לשאלת ה"נאמנות" של העובדת הקהילתית, גם ההיפך נכון: בני הקהילה יכולים להניח שמכיוון שהיא "משלהם", היא תדאג להם יותר מלאחרים בפעילותה הארגונית, בעוד שולחיה יכולים להניח שמכיוון שהיא שייכת לארגון, היא תייצג אותו במגעיו עם הקהילה. דווקא בשל כך חשוב לא להתעלם מהדינמיקות המורכבות, ללמוד אותן ולמצוא דרכים לפעול מתוכן.

## 2. ב. סוגיית הנציגים

מכיוון שלרוב קשה לכנס את כל הקהילה בחדר, עובדים קהילתיים מוצאים עצמם עובדים עם מדגם של נציגים מחברי הקהילה שאמור לשקף את כלל הקהילה. הנציגים אמורים לבטא את הלכי הרוח והדעות בקהילה, לתווך את התהליך אל הקהילה ולייצג בהחלטות הנוגעות לה. התקווה היא שמדגם לא אקראי זה, שגויס בדרכים מגוונות, ייצג את כלל האנשים מהקהילה, ומה שייאמר וייעשה באמצעותו ישקף את רצונם. מדגם זה אמור גם לזכות בלגיטימציה מהקהילה ומגורמים שונים המעוניינים לעבוד עמם<sup>10</sup>.

לצורך ייצוג הולם העובדת הקהילתית שוקדת על הרכב המדגם שיוזמן ופועלת כדי להקשיב לאנשים ממיקומים שונים מהקהילה. **המאמץ ליצירת מדגם מייצג הוא מהקשים העומדים לפתחה של העובדת הקהילתית.** גם אם המדגם מייצג יחסית, נראה שמעורבות המשתתפים במפגש

10 אגמון-שניר, אנגל ושבאר (2004) בספרם: "ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי" נוגעים בכמה מהנקודות האלו בשער הראשון, ובייחוד בעמ' 39-46, שם. ראו גם ישי, י' (2003). בעמ' 25-38.



מוטה גם היא מסיבות שונות, תרבותיות, לשוניות ואישיות, ובפועל הקולות אינם נשמעים במידה המספקת את הצורך החברתי.

**הקבוצה אינה מדגם מייצג מסיבות רבות, ולכן גם מי שהגיעו מקבוצה מסוימת אינם בהכרח מדגם מייצג של קבוצתם.** היות פלוני שייך לקבוצה מסוימת אינה הופכת אותו לנציגה. ראשית, כפי שראינו לעיל בדיון על מפת הזהויות, שייכות זו אינה כה ברורה בהתחשב בחלוקות המשנה השונות, בעמימות שבהגדרות השייכות ובאי-בהירות של גבולות הקבוצה. שנית, ייתכן שגם אם הוא שייך לקבוצה, השונות הרעיונית והתפיסתית בתוך הקבוצה אינה מאפשרת לראותו כמייצג. טעות טיפוסית היא להגיד אחרי המפגש "הבוכרים חושבים כך וכך" או "החרדים חושבים כך וכך" על סמך דבריהם של נציגיהם לכאורה. ההכרה בשונות של חברי הקהילה מחייבת אותנו לאפשר למגוון זה להישמע.

הנציגים שהוזמנו או שהתנדבו מיוזמתם מבטאים על פי רוב גישות מסוימות בלבד. למשל, הם יכולים להיות מי מבין העולים החדשים שמדברים עברית טובה (אך לא מייצגים את תפיסת העולם של מי שאינם מדברים עברית טובה); הם יכולים להיות מי שמוכנים לשבת עם "האחר" (ולא מייצגים את תפיסותיהם של מי שאינם כאלה); הם יכולים להיות מי שקרובים יותר לתרבות הדומיננטית או שמדברים בצורה נעימה יותר לבני התרבות המערבית, ואינם מייצגים את מי שאינם נוהגים כך.

כאמור במסמך זה, אין פתרון אוניברסלי או ניטרלי לסוגיה. **נחוץ מאמץ ניכר ליצור הזמנה כשירה תרבותית לכל התרבויות שזיהינו שאנשים מהן היינו רוצים לראות במפגש. נחוץ מאמץ משמעותי לקבוע את המפגש באופן כשיר תרבותית מבחינת מיקום ושעה; נחוץ מאמץ להקשיב לרמזים הניתנים לנו לגבי קשיים להגיע למפגש - לחצים פוליטיים, חוסר רצון לשבת עם אדם מסוים או עם קבוצה מסוימת וכדומה.** לעתים יהיה צורך לקיים שיחות מקדימות ומפגשים עם כל משתתף פוטנציאלי בנפרד או עם תת-קבוצות. לעתים יתברר שמפגש אינו אפשרי, וצריך להתקדם בדרכים אחרות. גם אחרי כל זה, אם הצלחנו, לא נוכל להניח שהקבוצה שהתיישבה בחדר היא קבוצת הנציגים של הקבוצות השונות שבחוץ, אלא קבוצה הכוללת מדגם לא רע של המציאות שבחוץ, שבעזרתנו נוכל להתקדם חלקית. אם הגענו למסקנות בדיון במפגש, נצטרך לנסות לתקף אותן בדרכים מגוונות, כמו פרסומן בקהילה וברור התגובה להן, דיון עם כל קבוצה בנפרד כדי לבדוק אם אמנם הסכימו או אמרו כן מתוך נימוס וכדומה.

סוגיה נוספת הקשורה ל"נציגים" היא התהליך העובר עליהם במפגשים. לעתים קרובות המשתתפים עוברים תהליך בקבוצה, לומדים דברים חדשים, מתגבשים ביניהם, מעמיקים את תפיסת עולמם, מפתחים סולידריות קהילתית רחבה וכן הלאה. הקהילה שבחוץ לא בהכרח עוברת את אותו תהליך, ולא פעם המשתתפים חוזרים לקהילותיהם ומגלים שבקהילה מבקרים אותם על תפיסותיהם החדשות. תהליך משמעותי ידרוש השקעה גם במערכת היחסים המורכבת הזו.



## 2. ג. יחד או לחוד?

אחת ההתלבטויות המשמעותיות בתחום הכשירות התרבותית הקהילתית היא **האם לקיים פעילויות במשולב לכל הקבוצות התרבותיות או לבדל ולהפריד כל קבוצה תרבותית לעצמה?** הנושא גולש לעתים קרובות מההיבט המקצועי להיבט אידאולוגי, פוליטי וכלכלי. למשל, התחשבות בבקשות של תרבויות מסוימות בחברה לפעילות נפרדת תתקבל באהדה כאמצעי להעצמה ולחיזוק זהות, בייחוד אם מדובר בקבוצות מיעוט שאינן מאיימות על ההגמוניה הקהילתית. עם זאת, בקשות של קבוצות אחרות, ובייחוד קבוצות הגמוניה או קבוצות הנתפסות כאיום על ההגמוניה, לפעילות נפרדת תיתפס כביטוי ל"גזענות" או לשנאת האחר. נוסף לכך, יש לעתים גם שיקולי מימון. למשל, קרן המממנת את הפעילות עוסקת בחיזוק קבוצה קהילתית מסוימת ואינה מוכנה לשתף בפעילות שהיא מממנת קבוצות תרבותיות נוספות.

הסוגיה מסתבכת, אם ההפרדה המותאמת תרבותית אינה בין הקבוצות התרבותיות, אלא בין גברים ונשים, למשל. לדוגמה, קבוצה אחת מבקשת לקיים פעילות נפרדת לגברים ולנשים, וקבוצה אחרת מבקשת שהפעילות תהיה מעורבת. אחת הדוגמאות עלתה בשנים האחרונות במשחקי כדורסל של ילדים ונערים, כשהתקנון אפשר לקבוצת בנים לצרף בנות לשוחותיה, אך הדבר יצר בעיה במשחקים עם קבוצות בנים דתיים שהתנגדו לכך.

אין אפוא פתרונות מקצועיים "נכונים" לכל מקרה, ונצטרך לשקול את המשמעויות בכל מקרה ומקרה בנפרד. **מבחינה מקצועית נשאל את עצמנו מה התוצאות הראויות של הפעילות. פרט לכך נצטרך להתחשב בכל האילוצים האידאולוגיים, הפוליטיים, התקשורתיים ועוד הנובעים מההחלטות המתקבלות.** כפי שציינו לא פעם, גם מערכת ערכיה של העובדת הקהילתית תהיה חלק ממשוואה זו, וככל שעובדת זו תהיה פתוחה להבנת התפיסות החברתיות השונות (לאו דווקא ממקום של הסכמה), יקל עליה למצוא מוצא ראוי למקרה הספציפי שלפניה.

## 3. כשירות תרבותית בתהליכים של קבלת החלטות והסכמות בקהילה

הגעה להסכמות בקהילה (למשל, בעקבות משבר או סכסוך קהילתי על מנת לנצל הזדמנות קהילתית, וכדומה) היא תחום רחב שאינו יכול להידון במלואו במסמך זה<sup>11</sup>. בהקשר של הכשירות התרבותית יש כמה תובנות מתחום זה שכדאי להכיר:

- **כדאי להיעזר, ככל האפשר, בגישות משא ומתן שתפניות (אינטגרטיביות):** בחלוקה גסה מקובל להבחין בין גישות משא ומתן חלוקתיות / תחרותיות / יריבותיות – שבהן ההנחה

11 ראו דוגמאות מתחום הגישור והדיאלוג בקהילה אצל שמר (2013) בספר: "מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: חדשנות חברתית ביזמות קהילתית"

היא שכל רווח לצד אחד בא על חשבון הצד האחר<sup>12</sup>, לבין גישות שתפניות לפיהן מחפשים פתרונות שבהם כל הצדדים מרוויחים. הצדדים מרוויחים, לפי גישות אלה, אם בשל מציאת דרכים ל"הגדלת העוגה", ואם בשל מציאת דרך לחלוקה שבה כל צד מקבל את החלק המהווה ערך מוסף משמעותו יותר עבורו. פתרונות שתפניים הם לרוב יציבים יותר, בייחוד בין צדדים שמערכות היחסים ביניהם נמשכות זמן רב. בהקשר הקהילתי ובוודאי בהקשר הבין-תרבותי בקהילה, שבה העמימות היא גדולה, סביר שלפתרונות שתפניים יהיה יתרון רב. סיבה נוספת ליתרון של הפתרונות השתפניים קשורה לסוגיית הנציגים שעלתה לעיל: פתרונות חלוקתיים שהושגו על ידי הנציגים למשא ומתן של הצדדים השונים יהיו חשופים לביקורת על ידי חברים בקהילה שלא היו חלק מהמשא ומתן. אם, למשל, המשא ומתן נסב על הקצאת קרקע, והפתרון החלוקתי שהושג על ידי הנציגים הוא חלוקת הקרקע בין הצדדים, ייתכן מאוד שיהיו חברים בקהילה שיטענו שניתן היה להשיג שטח קרקע גדול או איכותי יותר לקבוצה שהם שייכים אליה. לעומת זאת, אם יושג פתרון שתפני באמצעות פנייה משותפת לרשויות להרחבת זכויות הבנייה, ובעקבות כך יושג שטח מבנים רב יותר לכל אחד מהצדדים, יהיה פחות מקום לביקורת על הנציגים, כי בסופו של דבר תגדל העוגה לחלוקה, וכל צד יקבל נתח גדול יותר ממה שהיה מקבל בהיעדר משא ומתן.

• **הבחנה בין גישות משא ומתן עסקאיתיות למתמירות:** בתוך גישת המשא ומתן השתפנית מקובל, בחלוקה גסה, להבחין בין גישות משא ומתן עסקאיתיות (טרנזקטיביות), שבהן כל צד מגדיר את עצמו ואת צרכיו והתהליך מתמקד במציאת פתרונות העונים היטב על צרכי כל הצדדים, לבין גישות מתמירות (טרנספורמטיביות), שבהן הצדדים נפתחים לשינוי הגדרתם העצמית וצורכיהם במהלך התהליך. בהקשר הקהילתי, במשא ומתן קהילתי שבו מעורבות קבוצות שונות, הגישה העסקאיתית תניח שלכל קבוצה אינטרסים משלה ותנסה למצוא פתרון העונה על כל הצרכים האלו, בעוד הגישה המתמירה תוכל, למשל, לעודד תחושות של אחווה וסולידריות, שיגרמו לכך שהצדדים ירחיבו את האינטרסים שלהם מעבר לקבוצתם שלהם. שינויים בקרב הצדדים, למשל בתחום ההכרה ההדדית וההערכה ההדדית, יוכלו להשפיע משמעותית על הפתרון המתגבש. מערכות היחסים ארוכות הטווח בקהילה וההזדמנויות ליצירת סולידריות קהילתית מעודדות את השימוש בגישה המתמירה. עם זאת, יש לזכור שאם התהליך מתנהל באמצעות נציגים, ההתמרה שחלה בנציגים אלו לא בהכרח תחלחל לשאר חברי קהילה, ויהיה צורך למצוא כלים ליצירת דינמיקה התמרתית בקהילה כולה (בהמשך פרק זה מוצעים כלים שיכולים לסייע בכך).

12 "משחק סכום אפס" - התמקחות על מחיר בשוק היא לרוב דוגמה לכך.



• **לשותפים שונים למשא ומתן ולדיאלוג לקראת הסכמה יכולות להיות נקודות מבט שונות מאוד על תיאור המצב הקיים, על התוצר הרצוי ועל הדרכים להתקדם לעברו:** בהקשר התרבותי פערים אלו יכולים לנבוע מתכונות ליבה שונות, מנרטיבים תרבותיים שונים, מתחושות הנוגעות לריבוד החברתי בקהילה ומחוצה לה ועוד. גישה אחת לטיפול בפערים אלו תנסה לפתוח דיון עליהם במטרה ליצור הסכמה על הנרטיבים ועל נקודות המבט בין השותפים השונים. הצלחה בתהליך כזה תקל מאוד להתקדם להסכמה בהמשך. ואולם לעתים קרובות מאוד סיכויי ההצלחה בגישה זו נמוכים, ונזק אף עלול להיגרם למערכות היחסים בעקבות הדגשת הפערים. גישה חלופית תעדיף לחפש נוסחה שאינה מחייבת הסכמה מלאה על כל ההיבטים האלו. למשל, אם מעוניינים לעשות פרויקט משותף, ייתכן שלמרות הפערים תהיה הסכמה על מדדי הצלחה קונקרטיים לפרויקט שעונים על נקודות המבט השונות. עם זאת, לאורך כל הדרך עם כל שינוי במתווה ועם כל מהלך, מכתיבת דף מידע ועד דברי פתיחה לאירוע, ההבדלים בין המשתתפים והשותפים השונים חייבים להיות ברורים לעובדת הקהילתית, והיא תצטרך להתחשב בהם על מנת לשמור על חלקם בעשייה. לעתים ההבדלים העמוקים בתפיסות העולם יתבטאו בנושאים הנראים שוליים, כמו שם הפרויקט, סדר הדוברים, מיכום הלוגואים על ההזמנה וכדומה. דווקא ככל שהפערים התרבותיים גדולים יותר, כל הצדדים בוחנים את הסימבוליקה העדינה שוב ושוב מתוך חשדנות.

• **עידוד תהליכים של בניית שותפות חברתית שמשמעה אחריות ובעלות משותפות על העשייה:** ככל שהצדדים שותפים לעשייה, יש סיכוי טוב יותר שיקבלו אחריות גם לקשיים ביישומה בשל פערים בין-תרבותיים.

• **אי-ההסכמות כמשאב מועיל שמאפשר דיאלוג:** דיאלוג משמעותי על אי-ההסכמות יסייע לעובדת הקהילתית להבין טוב יותר כיצד עשייתה יכולה להיות כשירה יותר תרבותית. החשש העיקרי הוא דווקא מיצירת אשליה של הסכמה, בין השאר בגלל סגנון דיבור אסרטיבי של העובדת ואי-הבנה של רמזים של דיבור עקיף מצד בני שיחה.נדמה לעתים שהושגה הסכמה, וברגע המכריע, למשל ביום המפגש, מתברר שמי שהבטיחו לבוא, לא באו. לרוב מתברר שה"כתובת הייתה על הקיר" ברמזים ובאמירות עדינות שניתן היה להבין מהם את עומק הפער התרבותי. דיאלוג עמוק מונע גם ויתורים ללא צורך. לעתים קרובות העובדת מניחה הנחות תרבותיות ועל סמך הנחות אלו משקיעה משאבים בהתאמה תרבותית, ואילו דיאלוג ראוי היה מעלה שאין במשאבים אלו כל צורך.

• **המרחב שבו מתנהלות הקהילה והפעילות אינו "ניטרלי":** מעבר לסוגיות של תוכן ואופני פעולה המאמץ להתאים את המרחב לתרבויות השונות הוא מתמשך ושונה מקהילה לקהילה. לעתים נוצרים קונפליקטים הקשורים לסוגיות של setting, כמו מקום מועדף וזמן (תאריך, שעה ביום) המותאמים תרבותית לקבוצות השונות, מבנה פיזי של המרחב (סידור כיסאות, מי יושב איפה, אירוע בתוך בניין או בחוץ, סוג הכיבוד וכדומה) ומבנה תוכן העשייה (סדר הדוברים, שפות דיבור

לגיטימיות ותרגום בעל-פה ושל חומרים, מידת הקשיחות בשמירה על סדר היום ועל הקצאת זמן לדברים, השיטה למתן רשות דיבור ועוד). העובדת הקהילתית צריכה להיות פתוחה לדיאלוג ולמשא ומתן תוך אתגור תפיסותיה הקודמות, האישיות והמקצועיות ובחינתן שוב ושוב.

היכרות עם גישות מגוונות לקבלת החלטות רחבות (קונצנזואליות), למשא ומתן אינטגרטיבי-גישורי ולהנחיית תהליכים ומפגשים (חד-צדדיים ורב-צדדיים) שתכליתן הגעה להסכמות ופתרון סכסוכים, תסייע לעובדת הקהילתית בעבודתה יחד עם התובנות שמצגות כאן לכשירות תרבותית בתהליכים אלו (ראו, למשל: אגמון שניר ואחרים, 2004; אורבוך והרמתי, 2006; שמר ואחרים, 2013; Kaner et al., 2014; Bushe & Marshak, 2009; Averbuch, 2013; Averbuch, 2006).

#### 4. שימוש בתפיסת עבודה מכילה-יוצרת לכשירות תרבותית בקהילה

לכל אורכו של המסמך שזורה המורכבות שבה נתקלת העובדת הקהילתית בעבודתה עם תרבויות ועם זהויות שונות, עם עולמות ערכיים מגוונים, עם תפיסות שונות בנוגע למרחב הציבורי המשותף, עם גישות שונות לאופן שבו תהליכים אמורים להתנהל וכן הלאה. כבר בתחילת המסמך הדגשנו את הצורך ללמוד לפעול במערכת מורכבת ועמומה. יחד עם הקושי הכרוך בכך טמונה גם ההזדמנות ללמוד לנצל את האנרגיה הגלומה במה שנראה לעומד מ"בחוף" כ"אנרכיה קהילתית". במקרים אלה **תפקידה של העובדת הקהילתית יכול לאפשר לחברי הקהילה ולכלל סוכני השינוי לטפל במורכבות ולקבל אחריות לתהליכי העבודה מתוך הבנה שהבעלות על תהליכים אלו היא שלהם (ולא רק של העובדת הקהילתית).**

לרוב עובדים קהילתיים נוהגים בגישה שעליהם להבין את המציאות הקהילתית לעומקה לפני שהם פועלים, שעליהם לדעת לתאר את הנרטיב הקהילתי, את הערכים ואת התפיסות בבסיס העבודה בקהילה. על סמך למידה זו הם יגדירו, בשיתוף כזה או אחר של חברי הקהילה ובעלי עניין אחרים, את השינויים החברתיים הרצויים בקהילה ואת התוצאות החברתיות שישפיעו על חברים בקהילה. על סמך כל זאת יקבעו סוגיות לטיפול ולפיתוח בקהילה. לאחר מכן יבחרו, בהתאם, את הפרקטיקות הנכונות לעבודה עם הקהילה, ויתוכננו פרויקטים להשגת תוצאות חברתיות נתונות, בזמן שנקבע ותוך שימוש במשאבים נתונים. בסיום התכנון יחל הביצוע, ובאמצעות מנגנוני בקרה שונים ניתן יהיה לשנות את הפרויקט במהלך ביצועו בהתאם להתפתחויות. בסוף כל פרויקט תתקיים הערכה לגבי מידת ההגעה לתוצאות שהוגדרו לו ותחילת פעילות על המיזמים הבאים.

אנו נקרא לתפיסת עבודה זו תפיסה "אנליטית-תוצאתית". תפיסה זו מרכזית ושימושית במקרים רבים, וכיום היא הדומיננטית בלימודי עבודה קהילתית וביישומה בשטח. גישה זו מדגישה היבטים רציונליים, שיטתיים ומתוכננים של עבודה, וחשיבותה אינה מוטלת בספק.



ספרות מתחום העבודה עם קהילות מעידה על הדומיננטיות של גישה זו (לדוגמה: Hardina, 2002; Wates, 2014; Weinberg & Rubington, 1973). בד בבד הולכת ומתפתחת תפיסת עבודה אחרת שנקראת **"מכילה-יוצרת"**. מכיוון שהתפיסה האנליטית-תוצאתית היא השכיחה והמוכרת יותר, נקדיש כאן מקום רב יותר להכרת התפיסה המכילה-יוצרת, וכן נמליץ לשלב אותה בעבודה כשירה תרבותית מסיבות שיובהרו בהמשך (היבטים של גישה זו ניתן לראות משולבים בספרות מתחום העבודה הסוציאלית הקהילתית והפיתוח הקהילתי: Gamble & Weil, 2010; Ledwith & Springett, 2010; Westoby & Kaplan, 2014; Wolff, 2010). **נדגיש שהתפיסות מצד אחד סותרות זו את זו, ומצד אחר משלימות זו את זו. שתיהן חשובות, וכנראה ברוב המקרים בחירה רק באחת מהן אפקטיבית פחות מפעולה שמשלבת בתבונה בין שתי התפיסות.**

ההבחנה בין שתי תפיסות אלו התפתחה משמעותית בשנים האחרונות בתחום המקצועי של "פיתוח ארגוני" (OD). התפיסה הדומה לתפיסה ה"אנליטית-תוצאתית" נקראת "דיאגנוסטית", והתפיסה הדומה לתפיסה "מכילה-יוצרת" נקראת גם "דיאלוגית"<sup>13</sup>. בהקשר של עבודה קהילתית סברנו שהשמות שבחרנו מתאימים יותר. נדגיש שגם בשדה הפיתוח הארגוני, בזמן כתיבת שורות אלו, ההבחנה עדיין בתחילת דרכה, והשמות ומשמעותם עדיין לא נקבעו סופית.

**תפיסת עבודה מכילה-יוצרת** מניחה באופן כללי שלעובדת הקהילתית אין צורך לנתח ולהציע מענים לסוגיות הקהילתיות. האחריות לפיתוח הקהילה, לפי תפיסה זו, היא בידי כלל חברי הקהילה יחד עם אנשי המקצוע העובדים אתם. תהליך המדגיש תפיסה מכילה-יוצרת ייעשה באופן המאפשר להם לקחת אחריות מתוך להט לדברים שנכון להם לקדם, לאחר שהתדיינו עמוקות על הנושאים. "שחרור" העובדת הקהילתית מתפקיד המאבחת, הממפה והמציעה מענים מתוך ניסיונה המקצועי וניסיון חייה השאוב מתרבותה מאפשר לה לעודד תהליכים עצמאיים בקהילה. בתהליכים אלה בעלי העניין מתדיינים, מציעים ופועלים לקידום הצעותיהם, המותאמות מלכתחילה לתרבותם, בשפה הרלוונטית להם, והם מרגישים בעלות עליהם. אם ניזכר בהמצלה ל"נוכחות ענווה" (שהוצגה בשער השני), הציפייה מהעובדת הקהילתית, לפי תפיסה זו, היא לתמוך בהכלת השונות הקהילתית, לאפשר תהליכים המשתפים בצורה הוגנת ויעילה את כלל המערכת הקהילתית ולהוות גורם מסייע ומאפשר לגלגלי השיניים הקהילתיים לפעול. מטפורית היא הרבה יותר השמן בין גלגלי השיניים מנהג שאוחז בהגה הקהילתי (ראו דוגמה במחקר על החממה למנהיגות רב-תרבותית בשדרות אצל שמר, 2016).

נוסיף ונציין שגם על פי תפיסה זו העובדת הקהילתית ושותפים מקצועיים אחרים אינם רק

13 מומלץ לקרוא: Averbuch, T. (2015). Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2009). מומלץ לצפות: טובה אורבך: שינויים בליבה או תיקוני גבול? מה בין פיתוח ארגוני דיאגנוסטי לדיאלוגי, כנס איפי"א 2014: <https://youtu.be/x6Hy7D1a-DY>

מאפשרים ומתבוננים מהצד, אלא גם משפיעים. יש חשיבות לנקודת מבטם ולתפיסותיהם, לדעותיהם ולתהליכים שהם מעוניינים לקדם, כל עוד אינם פוגעים ביכולת של חברי הקהילה להתבטא ולפעול.

התפיסה המכילה-יוצרת אינה תחליף **לתפיסה האנליטית-תוצאתית**, ויש לה מאפיינים שלה. גם בשיטה המבוססת עמוקות על התפיסה המכילה-יוצרת יהיו מרכיבים אנליטיים, תכנוניים ותוצאתיים (למשל, אבחון של מרכיבי הקהילה ותכנון התהליכים המוצעים לה תוך בחינת הבשלות לתהליכים המכילים ותכנון על ידי חברי הקהילה של היוזמות שהם מקדמים), הגדרת תוצאות ובחינת דרכי ההגעה אליהן (למשל, הגדרה של תוצרי הלהט והאחריות של החברים בקהילה או כימות תוצאות התהליך עצמו).

**בהקשר של עבודה קהילתית כשירות תרבות שאנו מעודדים בחוברת זו, נציע להיעזר בכלים ובשיטות שיש בהם מרכיב משמעותי מהתפיסה המכילה-יוצרת, בייחוד אם תרבות או תרבויות של בני הקהילה שונות מתרבותה של העובדת הקהילתית.** אנו נטען שכלים כאלו המופעלים בצורה מותאמת ומושכלת, יכולים לתת מענה משמעותי (אך כמובן לא מלא) לאתגר של עבודה בסביבה רב-תרבותית. כל זאת, אגב, אף שבבסיסם רוב הגישות והכלים האלו פותחו כחלק מתפיסה תרבותית אירופית-צפון-אמריקאית של עבודה קהילתית. חשוב להדגיש זאת, כי הצעתנו היא להיעזר בהם ברגישות ובהתאמה למציאות הקהילתית הספציפית ולתרבויות שבה. אנו נראה ששיתוף מתפתח של הקהילה, שחוזר משלב לשלב לאותם הנושאים בדרגות העמקה גדלות והולכות ותוך הרחבת שיתוף של בעלי העניין, מאפשר התאמה מתפתחת של הכלים לקהילות הספציפיות ולתרבותן. באופן זה התהליך מותאם באופן הדוק יותר ויותר משלב לשלב, מקבוצת החשיבה הראשונה שכוללת אנשי מקצוע ומנהיגות קהילתית, לצוות ההיגוי של התהליך, לחשיפה הראשונה של התהליך לכלל הקהילה ולמפגשים שבאים בעקבותיהם (זו רק דוגמה, כמובן, לאופן שבו שיתוף מתפתח יכול להתבצע)<sup>14</sup>.

תיאור מפורט של גישות וכלים אלו חורג מגבולות מסמך זה, ועל כן נציע כרקע להיעזר במקורות מקצועיים בתחום (כמו אגמון-שניר ואחרים, 2004; אורבוך והרמתי, 2006; שחר ושמר, 2012; Averbuch, 2013; Marshak, 2010). נוסף לכך, נציע להכיר מגוון של גישות כמו מרחב פתוח, חקר מוקיר, קפה עולמי, מודל נלמ"ד, תהליכים משתפים לקבלת החלטות רחבות, הפעלת קואליציות משתפות וגישות רבות נוספות שבהן יש מרכיבים מכילים-יוצרים משמעותיים.

14 ראו לדוגמה אצל Averbuch (2006).



#### 4. א. מאפיינים להבדלים בין תפיסת העבודה האנליטית-תוצאתית לבין תפיסת העבודה המכילה-יוצרת

להלן כמה מאפיינים שבעזרתם אפשר להבין טוב יותר את ההבדל בין שתי תפיסות העבודה שתוארו. כפי שניווכח, לשתי תפיסות העבודה יש חשיבות רבה.

##### • פישוט / מורכבות

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מדגישה נקודות מבט ותובנות מפשטות על הקהילה ופעולות מתוכננות לאורן:** על מנת להקל על עבודתם של אנשי המקצוע יתקיים תהליך ניתוח מפשט של הקהילה, ובעקבותיו הגדרת המצוי, הרצוי והפער ביניהם. למשל, ניתוח מוקדם של הנושא על סדר היום על ידי אנשי המקצוע יעלה את הסוגיות העיקריות, ובמפגש יחולקו התושבים לשולחנות דיון לפי נושאים אלו. בכל שולחן יישב מנחה שנקבע מראש, שהוא איש מקצוע או פעיל מרכזי המתמצא בסוגיה, והוא ינחה את הדיון בשולחן.

**התפיסה המכילה-יוצרת מדגישה מורכבות והתאמה עצמית:** הקהילה תופסת את עצמה כמערכת מורכבת שמתאימה את עצמה באופן מתמשך לכוחות הפנימיים והחיצוניים שבסביבתה. בשל כך הדגש הוא בתהליכים שמאפשרים עמימות ומורכבות רבה, אמונה ביכולת ההתארגנות העצמית של הקהילה, למשל בזמן המפגש הקהילתי, וב"חכמת הרבים". על פי גישה זו תושבים יתבקשו לחלום, ליזום נושאים ולקחת חלק ביזמויות שיעלו במפגש ולא תוכננו מראש.

##### • נהלים / אקראיות

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מדגישה את כללי העבודה המוגדרים:** דרכי פעולה התואמות סמכויות ונהלים המקובלים בקהילה ובארגונים שבקהילה, וכן דרכי פעולה שמתאימות לפוליטיקה ולרגישויות בין הארגונים ובין הקבוצות שבקהילה. לעתים קרובות קבלת החלטות תיעשה באמצעות הצבעות (לאחר הסכמה בידי מי הסמכות להצביע ומי "רק משקיף") ולאחר דיון שיש לו נהלים וסדר של דוברים. במקרים אחרים דווקא קבלת החלטות תיעשה תיעשה בקונצנזוס, אם זהו הנהל שהוחלט לגביו. לועודות יהיו סמכויות פורמליות, והציפייה היא שתפעלנה רק בתחום סמכותן.

**התפיסה המכילה-יוצרת מקבלת בחיוב ומעודדת את ה"אנרכיה" הקהילתית:** מפגשים אקראיים ומקריים, לא פורמליים ושלא בהתאם לפרוטוקול הסמכויות המקובל בקהילה יכולים להניב יצירתיות, התלהבות, פתרונות ועשייה. להט ואחריות שיכולים להתפתח במפגשים מקריים במסדרון או במטבח, יעודדו הקמת צוותי משימה שאינם שואבים את סמכותם מלגיטימציה קהילתית, אלא מהאנרגיה ומהמאמץ של חבריהם לשכנע אחרים בצדקת משימתם.

##### • ניהול פרויקטים / תהליכיות

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מעודדת מתודות של ניהול פרויקטים:** התמקדות בתפיסה תוצאתית, פרויקטלית. לפי תפיסה זו מגדירים מראש את התהליך על מפגשיו ופעילויותיו השונים,



תאריך הסיום שלו, מגבלות המשאבים העומדים לרשותו והתוצאות הרצויות של התהליך בנוגע לקהלי היעד המוגדרים. תהליכי בקרה בזמן הביצוע מגלים חריגות מהתכנון ונסיגות תוכניות ותהליכיות, ובעקבות כך מתרחשים תהליכים של קבלת החלטות לקראת התערבות מתקנת. **התפיסה המכילה-יוצרת מאופיינת באורך רוח תהליכי:** התהליך נתפס כלינארי פחות – כמעגלי, ספירלי או מתבזר יותר. לפי תפיסה זו מוקדשת סבלנות רבה לקצב הטבעי של תהליכי למידה, הבשלה, התארגנות ועשייה בקהילה. התכנון הוא מתפתח, סיליני-איטרטיבי (כלומר, חוזר על עצמו משלב לשלב, בדרגת העמקה וישום גדלים והולכים), ואין לו בהכרח נקודת סיום.

• **הנעה שלילית / הנעה חיובית**

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מתמקדת במתן מענה לבעיות:** התמקדות במיפוי צרכים ופערים שצריך לגשר עליהם. לא פעם יודגשו תהליכים של ניהול סיכונים להתפתחות הפרויקט. תושבים ואנשי מקצוע יתבקשו לקדם נושאים נחוצים ויבצעו אותם בעיקר מתוך תחושת חובה. **התפיסה המכילה-יוצרת מחפשת אנרגיות חיוביות:** ההנעה נעשית מתוך כוחות, הצלחות ותקוות. למשל, היעזרות בגישות פסיכולוגיות המניחות שפרטים וקהילות פועלים טוב יותר מתוך להט ואחריות מאשר מתוך חובה ורגשי אשמה. ההנחה היא שמיפוי נכסים וניצול הזדמנויות בשיטה זו מאפשרים להניע יותר מיפוי צרכים וחיפוש מענה להם.

• **מפגשים קטנים / מפגשים מערכתיים**

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מתכננת מפגשים מקטיני מורכבות:** מאמץ אקטיבי לפשט ולהקטין את המורכבות במפגשים. צמצום המורכבות נעשה, למשל, באמצעות מפגשי הכנה פרטניים עם כל צד בנפרד, עבודה עם ועדות, עם נציגים בודדים מכל קבוצה וכדומה. ההנחה היא שבקבוצה גדולה הדין והקונפליקט ייצאו משליטה. **התפיסה המכילה-יוצרת מתכננת מפגשים שבהם "כל המערכת נמצאת בחדר":** אי-חשש מעבודה (גם) עם קבוצות גדולות ובאירועים מערכתיים המאפשרים לכל המעוניין להגיע. הנחה שבעבודה נכונה תהליכים כאלו מאפשרים למורכבות ולעמימות להתבטא ולהיפתר בדרך הסומכת על חכמת הרבים. כל זאת בשונה מההנחה שאפשר לעבוד רק בקבוצות קטנות ש"נמצאות בשליטה".

• **הקשבה ללקוח / שיתוף משמעותי**

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מדגישה תפיסה של "הלקוח במרכז":** שיתוף הקהילה לגבי שירותים המוצעים לה לאחר מיפוי וניתוח על ידי אנשי מקצוע. סוג השיתוף המוקדם יהיה לרוב באיסוף ידע באמצעות קבוצות מיקוד, ראיונות והתייעצות עם הקהילה. לאחר שסוכם על אופי השירות, יהיה שלב של איתור לקוחות או גיוס פעילים וכדומה. יתקיימו תהליכי משוּב מהקהילה בזמן ביצוע התכנית ובסיומה.



**התפיסה המכילה-יוצרת מדגישה שותפות עמוקה:** שיתוף משמעותי ומתפתח של הקהילה בלמידה ובעשייה, לרבות בהחלטה על מתודולוגיות למידה, קבלת החלטות ועשייה החל מהשלבים המוקדמים ביותר בתהליך. בשיטה זו יש אחריות ובעלות משותפת של קהילה ואנשי מקצוע לתהליך ולתוצריו מתחילתו.

#### • חיפוש האמת / ריבוי קולות

**התפיסה האנליטית-תוצאתית עוסקת בחיפוש המענה הנכון לבעיות:** ההנחה היא שיש "תשובה נכונה" לסוגיות שעל הפרק ולתיאור המציאות וצריך לחפש אותה. יתקיים דיאלוג מכבד ומשמעותי לחיפוש התיאור הנכון ביותר ולהגדרת התשובה הנכונה, אם אפשר בהסכמה רחבה ואפילו בקונצנזוס. קבוצות פעולה שיוקמו מתוך הקהילה לקידום נושאים מסוימים יצטרכו לקבל את הלגיטימציה של הקהילה לפעילות זו כתואמת את המענה האופטימלי שמצאה הקהילה ואת סדרי העדיפויות הקהילתיים.

**התפיסה המכילה-יוצרת מכירה בקיום שונות לא פתורה:** אמונה ב"מציאויות מרובות" (multiple realities), אפשר של ריבוי קולות, הקשבה לנרטיבים ותיאור מציאות כתחליף ל"חיפוש האמת" ותיאור "נכון ואובייקטיבי" של המציאות. למרות ריבוי קולות זה הקהילה מסוגלת להגיע להסכמות על העשייה המקדמת או לאפשר לתת-קבוצות ולפרטים לקדם יוזמות שיש להט ואחריות לקדמן.

#### • מציאות / משמעות

**התפיסה האנליטית-תוצאתית מניחה שהמציאות מכתובה את המשמעות:** המציאות נתונה, מכתובה את המשמעויות הקהילתיות, והקהילה צריכה להגיב עליה. שפה ושיח מהווים ייצוג של המציאות, ותהליכים המנתחים את השפה והשיח מאפשרים להבין ייצוג זה.

**התפיסה המכילה-יוצרת מניחה שהמשמעות מכתובה מציאות:** ההנחה היא שתהליכי הדיאלוג בין הנרטיבים והפרשנויות בקהילה הם שמייצרים משמעות שמכתובה את המציאות. שפה ושיח הם מבנים חברתיים היוצרים מציאות ולא רק ייצוג של המציאות, ומכאן נובעת הבנה שלהשפעה על השיח יש תפקיד מרכזי בתהליך השינוי.

### 4. ב. תפיסת העבודה המכילה-יוצרת בסיוע הכשירות התרבותית

באופן מעט מפתיע אנו מגלים מניסיונו ומניסיון אחרים ששימוש נכון בתפיסת העבודה המכילה-יוצרת יכול להתאים גם לפרטים ולקהילות שבסיס תרבותן אינו נראה מתאים לכאורה למאפיינים של תפיסה זו. מתברר שתנאים נכונים במפגש ובתהליך כמעט כל אדם מכל תרבות מכבד ושמח לפעול מתוך ערכים ותפיסות של להט למעורבות, שיתוף, כבוד האדם, יחס מכבד, שוויון במידת ההשפעה, אחריות חברתית ועוד. מתברר שמרכיבים אלו משותפים גם לקהילות ולתרבויות שנראות לנו רחוקות מ"פתיחות" ומ"ערכים ליברליים דמוקרטיים". דווקא בגישות שהמרכיב המכיל יותר בהן קטן, המבוססות על הצבעות, בחירת ועדות וקביעת סמכויותיהן הפורמליות, עבודה בקבוצות

קטנות ומוגדרות ועוד, הסתירה בין "הגישה הדמוקרטית" ובין תפיסות ריבוד ואי-שוויון חברתי צפה ועולה הרבה יותר.

זאת ועוד, נתאר כמה סיבות שבגללן המאפיינים של תפיסת העבודה המכילה-יוצרת שפורטו לעיל מסייעים לעבודה קהילתית כשירה תרבותית:

- **אפשר לקהילה להיות שותפה בהתאמת העבודה הקהילתית אליה.** השותפות המוקדמת בכל התהליכים, ההסתמכות על יכולת ההתארגנות העצמית של הקהילה, הסתמכות על חכמת הרבים ועוד מאפשרות למה שקורה בפועל בתהליך להיות מותאם תרבותית לקהילה. התכנון המתפתח של התהליך מאפשר לענות על שאלות של כשירות תרבותית לקראת אירוע רב-משתתפים, למשל באמצעות ועדת היגוי גדלה ומותאמת ממפגש למפגש.
- **קבלת החלטות טובה יותר:** העבודה המשתפת של צוות מקצועי ואנשי הקהילה מייצרת קבלת החלטות טובה יותר, שותפות בריאה יותר והדדיות. בקבוצות קהילתיות שמורגלות בתחושת מיעוט ושעובדים קהילתיים באים "לעזור להן" ולפעול "למענן", מגלים שאנשי המקצוע נתרמים אישית ומקצועית ממה שיש לקבוצות המיעוט להציע. זהו מסר משמעותי שמבדיר את האפשרות שהמיעוט, שאולי התעניין עד כה רק בגורלו שלו, יהיה לשותף לאחריות ולדאגה למרחב הציבורי ולקהילה כולה, וכי יש בידו לייצר פתרונות שיכולים להיטיב עם קבוצות אחרות (וכך הוא בעצם הופך להיות גם חלק מההגמוניה הקהילתית).
- **הימנעות מפירוק המורכבות ופעולה יחד אֵתה:** כך מוקטן הצורך של העובדת הקהילתית להבין את הזרמים התרבותיים והקהילתיים בכל חלק מהתהליך. הכוחות הקהילתיים השותפים לתהליך מוצאים עצמם אחראים ומטפלים בזרמים אלו בכלים המוכרים להם.
- **אנרגיה חיובית מאפשרת דיון ענייני:** אווירה כזו לרוב מצמצמת מניפולציות כוחניות ומאפשרת שוויון בהשפעה על קבלת החלטות גם בקהילה היררכית. מסיבה זו, בין השאר, חלק גדול מהגישות המושתתות משמעותית על התפיסה המכילה-יוצרת מופעלות בהצלחה בחברות מסחריות היררכיות גדולות ובין-לאומיות, וכן במערכות ממשלתיות וצבאיות היררכיות.
- **אנרגיה חיובית כממתנת קונפליקטים ופערים בין-תרבותיים בקהילה:** גישות של אנרגיה חיובית חשובות בייחוד אם ישנם קונפליקטים ופערים בין-תרבותיים בקהילה. הן מחדדות את הנכסים של מרכיבי הקהילה השונים ומייצרות אופטימיות אל מול החרדות מהמפגש עם האחר. גישות אלו מאפשרות לראות את השונות לא רק כבעיה שצריך להתמודד איתה, אלא גם כמשאב שאפשר לחגוג אותו.
- **הכרה בריבוי נרטיבים:** הפער הבין-תרבותי בין העובדת הקהילתית לקהילה או בין מרכיבי הקהילה מהתרבויות השונות מייצר פערים בנרטיבים ובתיאורי המציאות. גישות שמסוגלות להתמודד עם ריבוי נרטיבים ומאפשרות להתקדם לעשייה מוסכמת בתנאים אלו התבררו כיעילות יותר.



- **עבודה במערכות ובקבוצות גדולות:** עבודה עם מספר רב של אנשים פותחת פתח שוויוני כלפי כל אנשי הקהילה. היא מונעת את הדיון הבעייתי בשאלה את מי רצוי להזמין למפגש. קביעה של גבולות ההזמנה מותירה עוצמה רבה בידי העובד הקהילתי וצוותו, ועצם התעדוף של אנשים מסוימים בקהילה עלול לפגוע בנורמות תרבותיות (ענייני מגדר, תפקידים פורמליים ובלתי פורמליים בקהילה). לעומת זאת עבודה במרחב גדול מאפשרת לאנשי הקהילה ולא לעובד הקהילתי לקבל את החלטות הנוגעות להם.
- **הכרה בחשיבות של משמעויות מייצרות מציאות:** מציאות רב-תרבותית שבה מתקיימים תהליכי דיאלוג בין הנרטיבים והפרשנויות בקהילה, מסוגלת לבטא משמעות שמותאמת לקהילה ולמציאת דרכי פעולה מיטביים.
- **שפה ושיח:** דיון ולמידה של פערי שפה ושיח בין תרבויות הם בסיס מצוין להבנה ולהשפעה על מבנים חברתיים בקהילה ומחוצה לה.
- **“אנרכיה” קהילתית:** דווקא בקהילה מרובת תרבויות, או שתרבותה רחוקה מהתרבות ההגמונית או מתרבות העובדת הקהילתית, נגלה ויכוחים מרים על נהלים, סמכויות ופוליטיקה סבוכה. תהליכים שמאפשרים לאקראיות, לאי-פורמליות ולהתארגנות עצמית לקרות, יכולים להתקבל לעתים טוב יותר ממאמץ להסכים על נוהלי עבודה ועל סמכויות.
- **אורך רוח תהליכי:** תרבויות שונות פועלות בקצבים שונים. ההבנה שתהליכי ההבשלה הקהילתיים אורכים זמן ושילוב הבנה זו בתהליך מסייעים לבני הקהילה להרגיש שהתהליך הוא שלהם ומותאם להם.
- הפעלת כלים בעלי מרכיבים מכילים-יוצרים אינה ברורה מאליה. בעשייה לא נכונה הכלים יכולים להוביל לתוצאות לא טובות עבור הקהילה ועבודת העובדת הקהילתית. הפעלת כלים אלה דורשת למידה, התאמה לקהל והכנה. בכל הכלים הללו ישנם גם מרכיבים אנליטיים-תוצאתיים, שבלעדיהם היישום לא יהיה מוצלח.
- ההתאמה לקהלי היעד חיונית. למשל, בהפעלת כלים מכילים-יוצרים רבים ההנחה היא שמי שרוצה לדבר, אמנם ידבר. עם זאת, ישנם אנשים, כמו רב הקהילה, שיצפו שמישהו יפנה אליהם ויבקש מהם לדבר. לעתים חברי הקהילה יעשו זאת, אך לעתים מודל ההנחה יחייב פנייה כזו באופן מיוחד. בהכללה, תידרש רגישות בפעולה עם גורמי סמכות ומנהיגות המצפים ליחס מסוים מהעובדת הקהילתית, ונושא זה יכול להיבחן ולהילמד בשלבי ההיגוי של התהליך. כל זאת, כמובן, כל עוד היחס המיוחד לגורמי מנהיגות אינו פוגם ברוח הגישה.
- גם התעלמות **מסוגיות שפה** יכולה לפגום בכוחם של כלים אלה. פערי שפה ושיח יכולים לגרום להדרה של משתתפים ושל המסרים שלהם ולפגום במידת יכולתם של פרטים וקבוצות מסוימות

להשפיע על התהליכים ועל תוצאותיהם. ההנחה ש"כולם מדברים עברית" יכולה לגרום לכך שאנשים יתבטאו באופן עילג. נדרש מאמץ לחפש פתרונות טובים כל האפשר או לוותר על התהליך. מובן שגם סוגיות הנגשה יכולות להשפיע, לרבות הנגשה בבחירת שעות המפגשים ומיקומם.

פרט לסוגיות השפה נגלה שישנם אנשים **שמרגישים בנוח** בתהליכים אלו יותר מאחרים, מפיקים מהם יותר ומקדמים את סדר היום שלהם באופן מוצלח יותר. גיוון משמעותי באופן שבו ניתן להתבטא ולהשפיע על התהליך ודאגה מתמידה להרחבת אופנים אלו מסייעים לפתור ככל האפשר בעיה זו. מפגש רב-משותפים אינו בהכרח מתאים למי שמעדיף לכתוב, הזמנה בכלי מדיה חברתית אינטרנטית אינה מתאימה לרבים, מקום מפגש שנדמה כמתאים יכול להיות מנוכר לחלק מהמשתתפים, אווירה "ביתית" יכולה להיחשב לא הולמת ועוד. האתגר הוא ליצור אווירה מכילה לדרכים מגוונות של התבטאות והשפעה בשלבים מגוונים של התהליך. דוגמה: לעתים אנשים מצטרפים לתהליך באמצעו, כי לא היה להם מלכתחילה אמון בתהליך ובסיוע או מסיבות אחרות. בבואם לפתוח לדיון נושאים שסוכמו במפגשים הראשונים, הם עלולים להינזף – "עכשיו אבוד – הייתם צריכים לבוא למפגשים הקודמים ולהגיד את זה אז" וכדומה. אמנם נכון, אי-אפשר בכל שלב לחזור לתחילת התהליך כאילו לא היו דיונים והסכמות עד כה, אבל פתיחה מסיימת ורגישה של נושאים ואפשרו לאתגר הסכמות שהושגו יכולים להועיל, ולעתים פרספקטיבה של זמן או של אנשים חדשים שהצטרפו יכולה להאיר "כתם עיוור" שהמשתתפים לא שמו לב אליו עד כה בקבלת החלטות. גילוי סובלנות יחבר וירחיב את מעגל השיתוף גם למי שמסייבת שונות התקשו להיות חלק מהתהליך מתחילתו.

במקרים מסוימים התפיסה המכילה-יוצרת אינה מתאימה. למשל, בקהילה שבה אנשים מרגישים מאוימים פיזית עקב דבריהם, עלולה שלא להיווצר הפתיחות הנחוצה לתהליך. חשוב לציין שמדובר במקרים נדירים יחסית, ולרוב מה שנדמה כאווירה כזו, יכול להתפוגג בעבודה נכונה. במקרים אחרים התהליך אינו אלא יצירת אשליה של שיתוף, ובפועל אנשי המקצוע או ראש העיר מתכוונים לקבל את החלטות מבלי להתייחס ברצינות לתהליך. במקרים כאלו אין טעם להונות את חברי הקהילה בתהליך עקר ומנצל.

## 5. עקרונות בפיתוח קהילה רב-תרבותית – דיאלוג קהילתי

אנו חותמים את הדיון במוקד הקהילתי במבוא קצר לגישת הדיאלוג הקהילתי. זוהי גישה בפיתוח קהילה המודגישה את הקולות השונים בקהילה ומצביעה על דרכים כיצד הם יכולים להשפיע על התפתחות הקהילה. גישה זו שימושית, אם מחליטים שהדרך הטובה ביותר לטיפול בסוגיה קהילתית (הזדמנות לניצול או מחלוקת לטיפול) היא באמצעות הליך דיאלוגי בין קולות בקהילה שמטרתו קבלת החלטות מיטביות ועשייה נכונה.



גישה זו, שפותחה במרכז הבין-תרבותי לירושלים, מציעה ארבעה עקרונות מרכזיים של עבודה קהילתית לפיתוח קהילה רב-תרבותית<sup>15</sup>. כפי שנראה להלן, עקרונות אלו טבעיים לרוב הגישות והכלים שהוצגו עד כה בפרק זה, והפנמתם תסייע לעובדת הקהילתית לבחון את עשייתה לאורם:

- **דמוקרטיה עמוקה** – קיום תהליכי דיאלוג המאפשרים לכל הקולות להתבטא ולהשפיע משמעותית ובצורה הוגנת על קבלת החלטות, תהליכים שיש בהם שקיפות מרבית ודגש בקבלת החלטות מושכלת המתבססת על למידה משמעותית של הסוגיות שעל הפרק. כפי שראינו לעיל, גישות שיש בהן מרכיב מתפיסת עבודה מכילה הן טבעיות לתהליכים אלו.

- **רב-תרבותיות עמוקה** – מאמץ מתמשך באמצעות משא ומתן ודיאלוג ליצירת מרחב ציבורי הוגן ככל האפשר לזהויות שבקהילה שבה מתנהל התהליך. כפי שהודגש במסמך זה, גישה זו היא חלופה לגישה המניחה קיום "מרחב ציבורי ניטרלי ונכון", שמוכתב מבחוץ או על ידי ההגמוניה הקהילתית או המקצועית.

- **שותפות** – עידוד תפיסה קהילתית שמעודדת אצל כל הפרטים והקבוצות בקהילה תחושת בעלות משותפת על הקהילה ועל התהליכים בה, אחריות משותפת לכלל הקבוצות ולקהילה כולה ולהט לקידום הקהילה. תפיסה זו מעודדת תחושות אחווה וסולידריות בין חברי הקהילה ומעודדת על ידן.

- **מחויבות לכללים בסיסיים** – הדגשת תנאים אוניברסליים שבלעדיהם תהליכי דיאלוג קהילתי לא יוכלו להיות יעילים והוגנים. בהם: 1. מחויבות לקיום הבטחות והסכמים (הפרתם מחזקת חוסר אמון והופכת את התהליך ללא רלוונטי); 2. השתתפות בתהליך הדיאלוג הקהילתי על מנת להשפיע על הנושאים שעל הפרק (ולא שימוש ב"דלת אחורית" מחוץ לתהליך כדי להשפיע על נושאים אלו); 3. שמירה על זכותו של כל אדם להתבטא בתהליך הדיאלוג הקהילתי מבלי להיות מאויים בשל דבריו ודעותיו.

עבודה קהילתית ברוח עקרונות אלו תסייע מצד אחד לכשירות התרבותית של תהליכי העבודה הקהילתית, ומצד אחר תסייע לכשירות התרבותית של השירותים הניתנים לקהילה ושל המרחבים הקהילתיים עצמם.

בגישת הדיאלוג הקהילתי מודגשים תהליכים מתמירים (transformative), כפי שהוצגו בקצרה לעיל בפרק זה (בתת-פרק 3: כשירות תרבותית בתהליכי קבלת החלטות והסכמות בקהילה). תהליכים אלו מציעים למשתתפים הזדמנות משמעותית לשנות את תפיסת הצרכים שלהם ואת הגדרתם העצמית, להכיר ולהעריך את הפרטים והקבוצות האחרות בקהילה ולפתח לכידות חברתית. דגש

15 דיון מעמיק יותר בעקרונות אלו נמצא אצל אגמון-שניר, אנגל, ושבאר, (2004). בספרם "ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי" בשער החמישי.

נוסף מושם במרכיב "אנרגיה חיובית" – להט, אחריות ובעלות של המשתתפים על תהליך הדיאלוג הקהילתי. מרכיב משמעותי נוסף הוא שילוב של חברי הקהילה ואנשי המקצוע בקהילה כשותפים יחד בתהליך (בהשוואה לתהליכים שבהם אנשי מקצוע מחליטים לבד או נעזרים ב"קבוצות מיקוד", וכן בהשוואה לתהליכים שבהם קבלת ההחלטות נעשית רק על ידי התושבים, אולי בהתייעצות עם אנשי המקצוע בקהילה). שילוב כל השחקנים הקהילתיים נותן לגיטימציה לתהליך ומאפשר מציאת פתרונות איכותיים טובים המבוססים על כל המשאבים הקיימים.

ארגז הכלים בגישה זו כולל כלים רבים של גישות המתבססות על תפיסת העבודה המכילה שהוצגו לעיל (למשל, "מרחב פתוח", "קפה עולמי", "חקר מוקיר" ועוד). נוסף לכך, ארגז הכלים כולל גם כלים רבים נוספים שלאחר התאמות לעקרונות הנזכרים לעיל יכולים להיות לעזר רב. להלן דוגמאות: כלים לבניית קואליציות קהילתיות, כלים להשגת הסכמות רחבות (למשל, באמצעות בניית קבוצות של נציגי הקולות השונים בקהילה ואנשי המקצוע ושיתוף הקהילה במשוב פעיל לתהליך של בניית קונצנזוס בקבוצה זו), ועדות קהילתיות וצוותי משימה המשלבים דיאלוג בקבלת החלטות<sup>16</sup>, גישור רב-צדדי, כלים לדיאלוג בקבוצות גדולות (דוגמאות: **town-meeting, process-work** וכדומה), מנגנוני תקשורת קהילתיים (באינטרנט – מערכות פורומים ובלוגים, דפים וקבוצות פייסבוק וכדומה; עיתון קהילתי משולב בדיונים פנים אל פנים בנושאים המועלים בו ועוד), רשתות תקשורת וקבוצות דיאלוג ארוכות טווח של מנהיגות קהילתית – ליצירת מנגנוני תקשורת קבועים בקהילה, כלים תומכים בדיאלוג קהילתי ("למידה מהצלחות", מיפוי נכסים קהילתיים ועוד).

16 להרחבה ראו: אגמון-שניר, אנגל, ושבאר, (2004). בספרם "ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי" בשער השני.



## ה. מוקד ציבורי-חברתי: אקטיביזם מכוון לכשירות תרבותית במרחב הציבורי

מוקד העבודה הקהילתית הוא התאמת המרחב הציבורי למען אנשים וקהילות, מרחב אשר יכול להיות כלכלי, חברתי או פיזי. בשונה מפרקטיקות אחרות המתמקדות בשינוי האדם או מערכות הקרובות אליו (זוגיות, משפחה, צוות עבודה), **עבודה קהילתית פועלת לחולל שינויים במרחב הציבורי המשותף, במקומות שבהם מרוכזת העוצמה באופן שפוגע בקבוצות מסוימות.** לשם כך היא נסמכת על קיומה של תודעה בנוגע לבסיסי העוצמה במרחב הציבורי. כמו כן פותחו בה פרקטיקות ביקורתיות להנעת שינוי בין קבוצות המשפיעות זו על זו. לפיכך פרק זה מתמקד **בשינוי המרחב הציבורי (מהקהילתי עד הגלובלי) להיות כשיר תרבותית עבור הקבוצות שהוא מכיל.**

לעתים רבות פעילויות קהילתיות מתמקדות אך ורק **בדלת אמותיה של הקהילה** עם בעלי העניין מהקהילה ואנשי המקצוע הפועלים בה. לדוגמה, פעולות שנועדו לשיפור הכשירות התרבותית של בית ספר מקומי או של מרפאת קופת החולים המקומית, וכן יצירת שונות תרבותית רבה יותר בוועד השכונה. במקרים רבים אחרים פעולות אלה אינן מספקות, ושינוי המרחב הציבורי הקהילתי מחייב **"לצאת החוצה"**: להשפיע על הפוליטיקה העירונית והארצית, לסנגר על קבוצות מודרות בקהילה בפני גורמים שאינם קשורים ישירות לקבוצות אלו (כדי לוודא שהשירות שלהם יהיה כשיר תרבותית), לסייע בהפנמת מדיניות גלובלית להטמעת כשירות תרבותית, לתווך ולמצוא פתרונות כשירים תרבותית המשלבים סדרי יום גלובליים וקהילתיים (למשל, שילוב בין מדיניות ישראלית לגבי מבקשי מקלט לבין פתרונות מקומיים בשכונה שבה הם גרים לצד תושבים אחרים) ועוד. במילים אחרות, טובת הקהילה מחייבת להפנות מבט החוצה ליצירת השפעה הדדית בין הקהילה לבין המדיניות החברתית החיצונית לה. לעתים נדרשים שינויי תפיסות אצל ראש העיר או שינויי חקיקה או פסיקה של המערכת המשפטית על מנת לאפשר את השינוי המיוחל ברמה המקומית.

קשר נוסף בין העבודה בקהילה נתונה לבין המדיניות החברתית החיצונית מתבטא בעובדה שלעתים העבודה הקהילתית בקהילה נתונה כלשהי נועדה ליזום שינוי חברתי גלובלי. **שינויים מקומיים הם לעתים קרובות מקפצה לשינויים רחבים יותר מכמה היבטים:** אם שיטת הפעולה המקומית מתגלה כמוצלחת וניתנת לחיקוי במקומות אחרים, אם ניתן לשדרג אותה ואת תפיסותיה לרמת העיר או החברה כולה ואם סוכני השינוי שעברו את השינוי ברמת הקהילה יכולים להרחיב את ההשפעה (פוליטית, מקצועית ועוד) למרחבים שונים גדולים יותר. מיזם שפיתח בהצלחה את הכשירות התרבותית במרפאה אחת, יכול אפוא להפוך למיזם ארצי ולהרחיב את הנחיות המדיניות של משרד הבריאות, למשל, באופן שישפיעו על החברה כולה. תכנית התערבות שהצליחה בשכונה שרבים מבני עדה מסוימת מתגוררים בה, יכולה להשפיע על שינוי מדיניות לאומית בנושא.



פרק זה נכתב בהקשר של כשירות תרבותית, ועל כן הדיון **עוסק באופנים שבהם הפעולה במוקד הציבורי-חברתי תורמת ליצירת קהילה וחברה כשירות תרבותית**. מוקדי השינוי כאן הם אנשים מתרבויות ומקבוצות שונות ואנשים בעלי השפעה על התנהלות המרחב: גופי הקהילה שבהם חברים מנהיגים מהקהילה, הארגונים המקצועיים הפועלים בקהילה, קובעי מדיניות, בעלי תפקידים מרכזיים (פוליטיקאים, אנשי דת ורוח, מנהיגים בלתי פורמליים), מייצרי ידע כמו אנשי אקדמיה ותקשורת ועוד.

הדרכים להשפיע על שינוי מרחבי הן רבות. הן כוללות שיטות מתונות ומהפכניות, משתפות ולעומתיות, עבודה עם קהלים מצומצמים ורחבים ועוד. בנושא הנדון חשוב לברר כיצד שיטות אלה **מתבצעות בדרכים כשירות תרבות ולא רק פועלות למען חברה כשירה תרבותית**. כיצד האסטרטגיות, הכלים והמיומנויות שהעובד מפעיל מבטאים יכולות תרבותיות שלו ושל הקהילה שעמה הוא פועל, ובמיוחד כיצד הם מתיישבים עם מתחים הטבועים במוקד שינוי זה. לשם כך חשובה המודעות למוקדי השינוי האחרים שהזכרו במסמך זה, המאפשרים העמקה בכשירות התרבותית.

**פעולות לשינוי מדיניות מטבען עלולות להעמיד את העובדת הקהילתית בקונפליקט עם הסוכנות שבה היא עובדת**. אם העובדת הקהילתית מייצגת את המגזר הציבורי (רשות מקומית, משרד ממשלתי), פעולות אלה עלולות להעמידה בתווך בין הקהילה לארגון שהיא מייצגת. שיתוף פעולה עם הקהילה יעמת אותה עם הארגון שלה אשר מייצג את המדיניות שהיא פועלת כדי לשנות, ואי-הצטרפותה לפעולת הקהילה עלולה להתפרש כבגידה וחוסר מקצועיות בעיני אנשי הקהילה. לעתים רבות היא מוגבלת ביכולתה לפעול בשל אילוצי הארגון שהיא מייצגת. עובדת קהילתית בארגון ממשלתי או ברשות מקומית מוגבלת ביכולתה לפעול עם הדרג הפוליטי וביכולתה לסייע למהלכים שיכולים להיתפס כנתונים בניגוד עניינים עם עבודת הרשות. עובדת קהילתית בארגון של המגזר השלישי בעלת אידאולוגיה מסוימת או שיטות עבודה מסוימות תהיה מוגבלת בסוג היזמות האקטיביסטית שלה עקב אילוצים אלו. יש לכך משמעויות רבות, כי חברי הקהילה השותפים למאמץ אינם בהכרח מוגבלים באותו אופן, וייתכן שיצפו ממנה לפעול בניגוד לאילוציה היא. במילים אחרות, סוג הארגון שבשמו העובדת פועלת, תרבותה הארגונית ומעמדה הם דוגמה לתבחינים שמשפיעים על יכולתה לפעול לשינוי מדיניות<sup>17</sup>.

17 להרחבה ראו לדוגמה: בשיר, ב', בן פורת, ג' ויונה, י' (2016). גל, ג', ווייס-גל, ע' (2011).  
Lusting-Gants, S. & Weiss-Gal, I. (2015)



## 1. מקומן של העובדת הקהילתית והקהילה בתהליכים לשיפור הכשירות התרבותית במרחב הציבורי

אנו מבקשים להבחין בין שתי גישות משלימות למקומם ולתפקידם של העובדת הקהילתית וחברי הקהילה בשיפור הכשירות התרבותית במרחב הציבורי:

### 1.א. העובדת הקהילתית מחזקת את הכשירות התרבותית במרחב הקהילתי:

העובדת הקהילתית לרוב רואה עצמו כמייצגת את כלל הקהילה בפעילות, בעוד חברי הקהילה יחסית פסיביים. למשל, המגמה להפוך שירות קהילתי לכשיר תרבות. לא פעם חברים בקהילה רואים פעילות להגברת הנגישות של קבוצות מסוימות כפעילות שנועדה לפגוע בהם. לפי תפיסה זו, חיזוק תת-קבוצה בקהילה נעשה על חשבון קבוצות אחרות בה.

לעובדת הקהילתית יש דרכים מגוונות להתייחס לכך:

- **הכרה בכך שהתהליך אמנם נועד לחזק קבוצה מודרת על חשבון קבוצה אחרת** והתמודדות עם תגובות של הקבוצות שמרגישות נפגעות מהתהליך. קבוצות אלו יכולות לנסות לטרפד את המהלך, לפעול נגד העובדת הקהילתית והארגון שאליו היא שייכת וכדומה. דרך זו לעתים בלתי נמנעת למרות מחירה.

- **ויתור על התהליך** כדי לא לפגוע במערכות היחסים של העובדת הקהילתית עם קבוצות החשות נפגעות או בין הקבוצות בקהילה לבין עצמן. לעתים מחיר התהליך מבחינת מערכות יחסים גבוה מהרווח הצפוי מהתהליך.

- **משא ומתן עם הקבוצות שחשות נפגעות מהתהליך על מנת להשיג פשרה.** התהליך יפגע רק חלקית בקבוצות אלו וישיג קרוב לוודאי הישגים חלקיים בלבד עבור מי שהיו אמורים להרוויח ממנו. מובן שבתהליך של מציאת פשרה הצדדים יבדקו מה החלופות שלהם. בדינמיקה קהילתית יהיו לרוב מי שיתנגדו לפשרה ויפעלו לטרפד אותה, גם אם אינם נמצאים במוקד של קבלת ההחלטות.

- **מאמץ להגדיר את התהליך באופן שבו כל הקבוצות נתרמות מהמהלך** ביחס למקומן הקודם. מאמץ זה יהיה יעיל יותר, אם יתבצע בצורה של דיאלוג קהילתי עם כלל חברי הקהילה המעוניינים להיות מעורבים בקבלת ההחלטות. לעתים יידרש כאן תהליך למידתי משותף להבנה מעמיקה יותר של התהליכים הקהילתיים. למשל, בשכונה שבה נוער של קבוצה מודרת נוהג להטרוד מתוך שעמום את תושבי השכונה, פעילות בקרב נוער זה תשרת אינטרסים של כלל התושבים. פעילות שתוכננה במקור כנפרדת לקבוצה מסוימת, יכולה להשתדרג לטובת כולם, אם תנוהל באופן שיאפשר לתת את השירות גם לחלק מבני הקבוצות האחרות. מובן שהתהליך למציאת פתרון מוסכם יהיה קשה יותר, אם קבוצות מסוימות מקוות להצר את רגליהן של קבוצות אחרות בתקווה שיעזבו את הקהילה.

עדיין במסגרת הגישה הראשונה שעניינה הוא היוזמה של העובד במרחב הקהילתי, ישנם מקרים שבהם הוא מבקש להגדיל את הנגישות של הקהילה שנחשבת מודרת או של חלקים בקהילתו שמודרים בנוגע לקבלת שירותים. אחד מתפקידיו החשובים הוא לסייע לבני הקבוצות המודרות למצוא דרכים בנות-קיימא להשפיע על קבלת ההחלטות במרחב הציבורי, בדומה לדרכים העומדות לרשות הקבוצות ההגמוניות. פערי שפה, פערי הבנה בין-תרבותיים, היעדר קשרים, היעדר כישורים לגבי עבודה עם מערכות עירוניות וממשלתיות, היעדר טכנולוגיה (למשל, כשהמידע הזמין הוא באינטרנט, ובני הקבוצה אינם משתמשים כלל או ברובם באינטרנט) מגבילים את יכולתם להשפיע על קבלת החלטות. לפיכך יש לפצות על קשיים אלו בדרכים שונות (מוקדים למיצוי זכויות, הכשרות לבני הקהילה ולפקידי המערכת נותנת השירות, הפעלת קשרים שהארגון יודע לגייס וכדומה).

לא פעם מתעוררת השאלה על מקומה של העובדת הקהילתית במקרים שהיוזמה היא של חלק מחברי הקהילה, לעתים ללא הסכמה של חלקים אחרים בה או על חשבון אינטרסים שלהם. לעתים קרובות העובדת הקהילתית מנסה להמיר את הגישה השנייה בראשונה; כלומר, היא מוודאת שהיוזמה עולה בקנה אחד עם דעתה המקצועית ועם דעת הארגון שהיא שייכת אליו, ואם כן, היא מסייעת ליוזמה.

### **1.1. העובדת הקהילתית מעודדת אקטיביזם בשותפות קהילתית רב-תרבותית:**

יחד עם חברי קהילה היא פועלת לקידום יוזמות של קבוצות בתוך הקהילה לשינוי מדיניות בנושאים הנוגעים לשירותים הניתנים לקהילה (או לקבוצות בתוכה), ליחסי כוח במרחב הציבורי ועוד.

אנו מציעים לעובדת הקהילתית לסייע לגיבוש חברה אזרחית כשירה תרבותית גם בנוגע ליוזמות שלא הייתה בהכרח מקדמת בעצמה. לדוגמה, אם בני קהילה בשכונה, המרגישים מודרים, מבקשים לקדם הקמת בית כנסת לקבוצתם, יהיה זה מתפקידה ליעץ ולסייע להם כיצד לפעול פעילות אזרחית למען מטרה זו, מבלי שהיא עצמה תביע עמדה בנושא. היא תוכל ליעץ באופן דומה גם לקבוצה שהוקמה על מנת למנוע את הקמתו של בית הכנסת המדובר. יהיה עליה להתמודד עם שיקולים אתיים (בדומה לכל גורם מתווך ומגשר) ועם ההשלכות של עמדת חברים בקהילה לגביה. מובן שברבים ממקרים אלו מעורבותה יכולה להוביל למציאת פתרונות מוסכמים ומועילים לצדדים.

זה המקום להתייחס לפער חשוב שקיים לעתים קרובות בין נקודת המבט של "כשירות תרבותית" לבין נקודת המבט של "מיצוי זכויות". קבוצת-זהות, ובייחוד קבוצת מיעוט, תתמקד על-פי רוב במיצוי זכויותיה, ושיח הכשירות התרבותית יהיה זר לה. המערכת (משרד ממשלתי, משטרה, בנק, עירייה וכד'), שהמאבק החברתי מופנה כלפיה, תעדיף לעתים שיח של כשירות תרבותית,



שמובלעת בו ההנחה שעשייה כשירה תרבותית מסייעת גם לאפקטיביות המערכת. לכאורה, נדמה שיש הלימה בין המטרות החברתיות של שתי נקודות מבט אלו, ולעתים קרובות מאד זה אמנם נכון. כך, למשל, תרגום לשפה נוספת של מידע משרת כמוון את צרכני המידע מהקבוצה שזו שפתה, ושיח "מיצוי זכויות" ידגיש את זכותם של צרכנים אלו לקבל מידע בשפתם. מצד שני, תרגום זה יכול גם לייעל את תהליכי העבודה של נותן השירות שאינו מבזבז זמן ומשאבים יקרים אחרים על אי הבנות והסברים בשפה לא מובנת לפונים. כשנותן השירות מבין זאת (וזה לא ברור מאליו, כי הרי התרגום עצמו עולה במשאבים), הוא רואה בכשירות התרבותית כלי מועיל.

עם זאת, ישנם מקרים שבהם נמצא פער. למשל, יש לזכור שנקודת המבט של "כשירות תרבותית" מתייחסת גם לטובת המערכת וגם לטובת כלל הקבוצות הנעזרות במערכת, ושקלול הצרכים של כל אלה לא בהכרח זהה למיצוי הזכויות של קבוצה נתונה. בעוד שהמערכת תהיה פתוחה יותר להתאמות תרבותיות שמשפרות את האפקטיביות שלה עצמה, היא לא תענה בקלות להתאמות שבהן היא משלמת מחיר כלכלי או תפקודי בגללן. כדוגמה, כשקבוצת מיעוט מוחה בפני המשטרה על כך שבשעות הלילה שוטרים מעכבים את בני הקבוצה כשהם פוסעים בשכונה שאינה שלהם, ובודקים את זהותם, יתכן פער בין שתי נקודות המבט. המשטרה, אם תבין שיחס שלילי לאלו שאותם היא בודקת תגרום לתגובה קשה ולמעצרים מיותרים, תנסה לחנך את שוטריה לעשות את הבדיקה בצורה מכבדת ועניינית שגם תייעל את תהליך עבודתה שלה. נקודת המבט של המשטרה תהיה נקודת מבט של "כשירות תרבותית". עם זאת, יהיה לה קשה לוותר על האפקטיביות המבצעית שלפיה איפיון (profiling) הוא כלי הסתברותי שימושי ונפוץ בכל העולם לאיתור חשודים. נקודת מבט של "מיצוי זכויות" לא תסתפק ביחס מכבד זה בשעות הלילה, ותמחה כנגד האפליה שבאיפיון זה של בני הקבוצה. פער זה יאתגר את עבודת העובדת הקהילתית ויחייב אותה לבדוק מהי נקודת המבט האישית והמקצועית שלה וכיצד תפעל. לעתים תהיה זו המערכת שלה שתאוגר, למשל כש"מיצוי הזכויות" של הקבוצה הרלוונטית יכול לבוא על חשבון תיפקוד המערכת שהיא עצמה שייכת אליה (לשכת הרווחה למשל).

דוגמה אחרת למשמעות הפער בין "מיצוי זכויות" ו"כשירות תרבותית" הוא כשנמצא שלעתים מערכות יסכימו לבצע התאמות תרבותיות גם ללא שיח זכויות. זה אפשרי אם ההתאמה, למרות שאין מחויבות לה כלפי הקבוצה התרבותית הנתונה, משפרת את יעילות המערכת או מועילה למדד אחר שהמערכת מעוניינת בו (כמו משוב חיובי של מקבלי השירות). הצבת "מתווך תרבות" במרפאת קופת חולים היא דוגמה לכך. גם אם אין זה מתחייב כזכות של בני הקבוצה שיהיה מתווך כזה במרפאה, יתכן שקופת החולים תבין שזה מייעל את תיפקודה שלה. על-כן, כשהעובדת הקהילתית מסייעת לקידום יוזמות של קבוצות בתוך הקהילה לשינוי מדיניות, היא יכולה לעודד אותם להבין את צרכי המערכת ולראות כיצד ההתאמה התרבותית המיוחלת יכולה לשרת צרכים אלו.

## 2. ערוצי פעולה המשפיעים על תפיסות חברתיות ומדיניות

### 2. א. הנעת שיח ביקורתי על תהליכים חברתיים שמקורם תרבותי

העובדת הקהילתית יכולה לסייע לאנשי הקהילה בהעלאת סוגיות חברתיות בעלות היבטים תרבותיים על סדר היום החברתי, הארגוני, הממשלתי. **פיתוח שיח ביקורתי המכוון ליצירת מודעות כלפי יחסי העוצמה בין קבוצות חברתיות במרחב הציבורי יכול להיות צעד חשוב לקראת שינוי חברתי**; שינוי העוסק ביציאה של קבוצות תרבותיות מסוימות ממצבים של שוליות, ניצול ואי-שוויון. פיתוח המודעות יכול להיות בקרב חברי הקהילה ומנהיגיה או לחלופין בקרב אנשים שאינם מהקהילה, לרבות בעלי תפקידים, אנשי ציבור ואנשים בעלי השפעה.

שיח ביקורתי המעצב מודעות ציבורית למצבה של הקהילה יכול להיעשות באמצעי תקשורת, כמו קמפיין תקשורתי, כתבות, מאמרי דעה, אתרי אינטרנט וכן בדרך של הפצת חומרים כתובים, עריכת ימי עיון, עריכת מחקרים ופרסומם ושילוב הנושא בנושאי שיח דומים.

### משמעו של שיח ביקורתי הוא זימון דיאלוג המקדם מודעות חברתית פוליטית לתהליכים

**המתקיימים בחברה**. דיאלוג כזה מנכיח את הנרטיב הקולקטיבי של קבוצות המיעוט ושל ההגמוניה, מפגיש בין אינטרסים שונים, בין שסעים לאומיים, אתניים ודתיים ומאפשר להיבטים תודעתיים סמויים ולא מודעים לצוף על פני השטח. שיח כזה מפגיש בין דעות, רגשות, מעשים ואורחות חיים, וככל שהוא יכול לגשר ולעורר הבנה, הוא גם עלול להעצים את הפער. מדובר בפער אשר אינו מתגלה כתרבותי בלבד, אלא גם על רקע של קונפליקט פוליטי, ועל כן עלול לכלול רגשות, כמו פחד, שנאה, כעס ואי-אמון. למשל, השפעות הקונפליקט הישראלי-פלסטיני, המתחים בין קבוצות דתיות ובינן לקבוצות חילוניות ומתחים בין אנשים המשתייכים לקבוצות פוליטיות בעלות סדר יום קיצוני.

### 2. ב. שינוי מדיניות מפלה ופטרונות

**הפעלה חברתית של קבוצות וארגונים למען שוויון וצדק חברתי**. פעולות לשינוי מדיניות כלולות, למשל, שימוש בכלים של סגור חברתי, סגור חקיקתי (הפיכת הדיון למשפטי באמצעות הגשת עתירה על אירועים מפלים בשם אדם או קבוצה), הסברה ולובי למען מיצוי זכויות או הגנה על זכויות של קבוצות תרבותיות. גם הקמה של קואליציות שבהן חברים ארגונים בתחום היא כלי להפעלה חברתית של השפעה על מדיניות חברתית. באופן קיצוני יותר שינוי מדיניות יכול להיגרם עקב טקטיקות של עימות, כמו התססה, הפגנות, עימותים, חרם, מחאות ושבתות.

כדי לפעול בערוץ זה עובדים קהילתיים צריכים להיות בעלי תודעה חברתית גבוהה וראייה ביקורתית. ראייה זו היא שתאפשר להם ליצור את הדיאלוג המעצים עם הקהילה.



## 2. ג. לגיטימציה וחיזוק קהילתי

**העובדת הקהילתית מסייעת בפעילות המחזקת את כוחה של הקהילה במרחב הציבורי בין קבוצות תרבותיות אחרות.** כיוון שמוקד זה עוסק ביחסי העוצמה ובאינטראקציות בין קבוצות תרבותיות שונות, הוא מכונן להתבונן במיקומה של הקהילה וביכולת של אנשיה לחיות על פי בחירתם. אורחות החיים של אנשי הקהילה יכולים להתקיים, אם הם מקבלים שירותים המותאמים להם (שיטות טיפול, חינוך על פי ערכיהם, שיטות ריפוי מותאמות ועוד). אין משמעות הדבר אי-קבלה של שיטות וחוקים לאומיים (תכנית לימוד, מערכת חוק וצדק), אלא התאמה מתוך משא ומתן. על מנת ליצור זאת דרושה יכולת קהילתית לתקשר, להשפיע, להציע וליישם. סיוע בפיתוח של מנהיגות קהילתית אשר פועלת בהקשר זה יכול להיות תפקיד חשוב של העובדת הקהילתית. הכשרה למנהיגות היא תפקיד שכיח בעבודה קהילתית, אך בהקשר התרבותי יש להדגיש כי אין זה תהליך חד-צדדי של מלמד המכשיר את האחר להנהיג את קהילתו. נהפוך הוא. זהו תהליך של למידה הדדית שבו לומדים יחדיו דרכי הנהגה ופעולה שהצליחו בקהילה ויוצרים מהקיים תהליכים שעשויים להשפיע. מרחבים פתוחים ועבודה בשיטות התדיינותיות בקבוצות גדולות יכולים לאפשר לאנשים מקבוצות תרבותיות לשוחח ולהוביל יחד שינוי מדיניות. בהתאם לאופי העבודה שהוזכר לכל אורכו של המסמך, העובדת הקהילתית תתפקד מתוך נוכחות ענווה וכבוד לדרכים הקהילתיות, אך לא תימנע ממתן מידע ומהבעת דעתה למען הצלחת המשימות שהוגדרו.

## 2. ד. חיבור, הסברה ומתן כלים לפעולה

אנשים מקהילות שסובלות מניכור ומאפליה על רקע תרבותי, לרוב מאופיינים גם במיעוט קשרים ובמחסור בידע רלוונטי כיצד להתמצא ולפעול במרחב שסביבם. עובדת היותם זרים, שונים ולעתים חדשים בסביבתם ממעיטה מסיכוייהם להצליח להשפיע במרחב הציבורי. **עובדים קהילתיים יכולים לסייע בחיזוק היכולות הנדרשות לכך באמצעות שימוש בקשרים האישיים והמקצועיים שיש להם.** לחברי הקהילות התרבותיות יש קרוב לוודאי פחות קשרים עם אנשים בעלי השפעה, יכולת וידע בהקשרים אלה ופחות כלים כיצד לתקשר עם אנשים אלה. העובד יכול לתווך בנושא או לפעול יחד עם אנשי הקהילה. ביכולתו גם להגיע לאנשים שהחברה אינה נוטה לשמוע את קולם ולארגן זירות לשיחה **באמצעות פרקטיקות דיאלוגיות.**

זאת ועוד, העובדת הקהילתית יכולה לסייע רבות **בפעילויות של הסברה, הדרכה וליזוי באשר לפעולה בזירות אלה,** כמו למשל הכשרות לבעלי תפקידים בקהילה כמו יושבי ראש של ועדי בתים או פורומים לדיאלוג רב-תרבותי. מדובר בפעולות כמו למידת נושא, כתיבת מכתבים, הוצאת הודעות לתקשורת, דיבור בציבור, ניהול משא ומתן ועוד.

**2. ה. פיתוח תכניות בקהילה בהקשר תרבותי שמשפיעות על מדיניות פיתוח תכניות שמגלמות במטרותיהן, בערכיהן ובאופן פעולתן כשירות תרבותית יכול להשפיע בעקיפין על שינוי מדיניות.** בארץ יש דוגמאות לתכניות חברתיות בתחומי המגדר, המשפחה, התעסוקה, החינוך ועוד שהחלו מיוזמות מקומיות, הצליחו ליצור שינוי משמעותי בקהילה ולאחר מכן הופצו והוטמעו ברמה ארצית עד אימוצן על ידי משרדי הממשלה כתכניות קבועות בתכנית העבודה הממשלתית. שינוי המדיניות ניכר בהפניית המשאבים לתחומים אלה בשיטות העבודה שהומצאו בתכנית, במדיניות להעסקת כוח אדם מקצועי או סמך-מקצועי מאנשי הקהילה מתוך הכרה ביכולותיו, במדיניות של חוקים, נהלים ונורמות המבטאים מידה רבה יותר של כשירות תרבותית, במדיניות של חיוב הכשרות מסוימות או לחלופין במדיניות של הפסקת תכניות שהתבררו כחוסמות כשירות תרבותית.

## **2. ו. פיתוח ידע ומיצובו כמסר חברתי, הכשרה והערכה**

בהנחה שנתונים ועובדות הם תוצר של הצגת המציאות בדרך מסוימת, וכי בכוחם להשפיע על מציאות קיימת, חשוב **לחקור ולמצב את הידע בדרכים שיכוונו ליתר כשירות תרבותית. תהליכי עבודה עם ידע - חילוץ ידע, פיתוח ידע, כתיבה והפצה - יכולים לבטא תהליכים חברתיים-פוליטיים, ועל כן חשוב כי העובדת הקהילתית תהיה מודעת לכוחו של הידע ולדרכים להשפיע באמצעותו.** על תהליכים אלה להיעשות בדרכים כשירות תרבותית, חברתיות וכמובן אתיות. כל זאת החל מהאנשים שמהם נלמד ידע, האנשים אשר אוספים וכותבים את הידע, השפה שבה הידע נכתב ואופן כתיבתו, הנושאים הנלמדים ועוד. חשוב כי עובדת קהילתית תעבוד באופן ביקורתי עם נתונים קיימים ותהיה בעלת מיומנויות להשלים נתונים, לדייק אותם ולכוון למקומות שבהם הם צריכים להישמע.

באשר לנתונים נבחרים בנושאי חקיקה, קהלי יעד לפיתוח תכניות והקצאת משאבים - חשובה היכולת לפתח תהליכי הערכה מתאימים, אשר אוספים נתונים בדרכים רגישות תרבות מהאנשים המתאימים להערכת הנושא. עובדת קהילתית אמורה להיות בקיאה בתהליכי הערכה, להכיר בחשיבותם ולדעת לפעול לאורם.

העבודה עם ידע כוללת גם תהליכי הכשרה והדרכה. לתהליכים אלה השפעה רבה כיוון שהם מעצבים דעה ומכוונים לפעולה. בהקשר לנאמר כאן ניתן לחשוב על הכשרות שיהיו רלוונטיות לפעילים, לקובעי מדיניות ולאנשי מקצוע בנושאים של כשירות תרבותית.



## 2. ז. רישות המקדם כשירות תרבותית

**פיתוח רשתות של אנשים, קהילות וארגונים למען נושאים שהם רוצים לקדם ייצור השפעה משמעותית, דמוקרטית ורלוונטית.** על מנת להרחיב היבטים של שינוי חברתי למען כשירות תרבותית יש לקדם דיאלוג בין בעלי עניין שונים שיגדיל מעגלים ויהווה כוח. תהליכי רישות מקדמים שיתופי פעולה ומפחיתים תחרות. משימה זו תדרוש מהעובדת הקהילתית יכולת לגשר, לחבר ולהתמודד עם קונפליקטים. עבודה עם רשתות, קואליציות, שותפויות בין-ארגוניות ובין תחומיות וכיוצא באלה היא מפתח להשפעה רחבת היקף ויציבה. כמו בכשירות תרבותית, מתבקשות לשם כך מיומנויות של עבודה עם מרכיבי שונות כיוון שהשותפים השונים מייצגים לרוב הרגלים שונים וכן תפיסות ותרבויות ארגוניות שונות.



## סיכום

כשירות תרבותית הפכה ממושג עלום למושג שגור, ועם הזמן היא הופכת לתורת פעולה שכיחה שמומשת לערכים, לעקרונות, לאסטרטגיות, למיומנויות ולכלי עבודה. למרות היותה "מובן מאליו" בעבודה קהילתית, העלאתה על סדר היום המקצועי, המשגתה ובחינתה מחדש מאפשרות להעמיק ולחדד את דרכי היישום שלה.

השליחות של העבודה הקהילתית היא לאפשר לאנשים לחיות ברוחה, בשלום ובבריאות בסביבה העונה על צורכיהם, זכויותיהם ומאפייניהם. עובדים קהילתיים פועלים במגוון פרקטיקות לשיפור של יחסי הגומלין בין הפרט ובין סביבתו. עשייתם מעודדת אנשים להיות מעורבים ומשפיעים על סביבתם באופן עצמאי ככל האפשר, לחוות חוויות מצמיחות ובטוחות עם שכניהם, לקבל שירותים טובים ולראות בקהילתם בית. התרבות מעצם השפעתה על כל תחומי החיים יכולה לחסום או להצמיח יחסים טובים בין הסביבה לפרט. תשומת הלב המקצועית לאורך זמן ובאופן ייחודי לתרבויות השונות בפרקטיקה של כשירות תרבותית צריכה להיות אפוא חלק מאושיות המקצוע.

אף שכשירות תרבותית מוטבעת בערכי מקצוע העבודה הקהילתית, המסע העיוני והדיאלוגי שאליו יצאנו האיר בפנינו היבטים רבים שאליהם עלינו להיות מודעים בבואנו לעבוד עם קהילות תרבותיות. מסמך זה סיכם חמישה מוקדי עשייה, שצירופם יחדיו באופנים המתאימים להקשר שבו פועל העובד הסוציאלי ייטיב את העבודה עם אנשי הקהילה. מוקדים אלה מכוונים את העובד להתבונן בעצמו ובתרבותו, במקצועו ובתפיסות שמתוכן הוא פועל, בארגון שאותו הוא מייצג, באנשי הקהילה ובהקשר הרחב שמתוכו מתגבשת מדיניות ונקבעים הלכי רוח. פעולה רב-ממדית זו מקבצת באופן הוליסטי מכלול של גורמים המשפיעים על התנהגות העובד במרחבי עבודתו. אין אנו קוראים כאן לפעול בו-זמנית בכל הממדים שהוזכרו במסמך, אך אנו אכן מכוונים להפעלת מודעות אליהם ולנקיטת פעולות הדרגתיות מותאמות. השילוב בין הממדים השונים חיוני להפנמה ארגונית וחברתית של תהליכים כשירי תרבות. למשל, חיוני שעובד יעמיק את מודעותו העצמית לדרך שבה הוא תופס אנשים מתרבויות שונות ולאופן שבו הם מקבלים אותו ובו-זמנית יודא שהארגון המשלח אותו יאפשר לו לפעול בדרכים נגישות תרבותית. כמו כן חיוני לעובד לפתח מיומנויות של תקשורת בין-תרבותית המותאמות לאנשי הקהילה התרבותית ובו-זמנית להיות מודע למשמעות של מדיניות חברתית כלפי אנשי הקהילה.

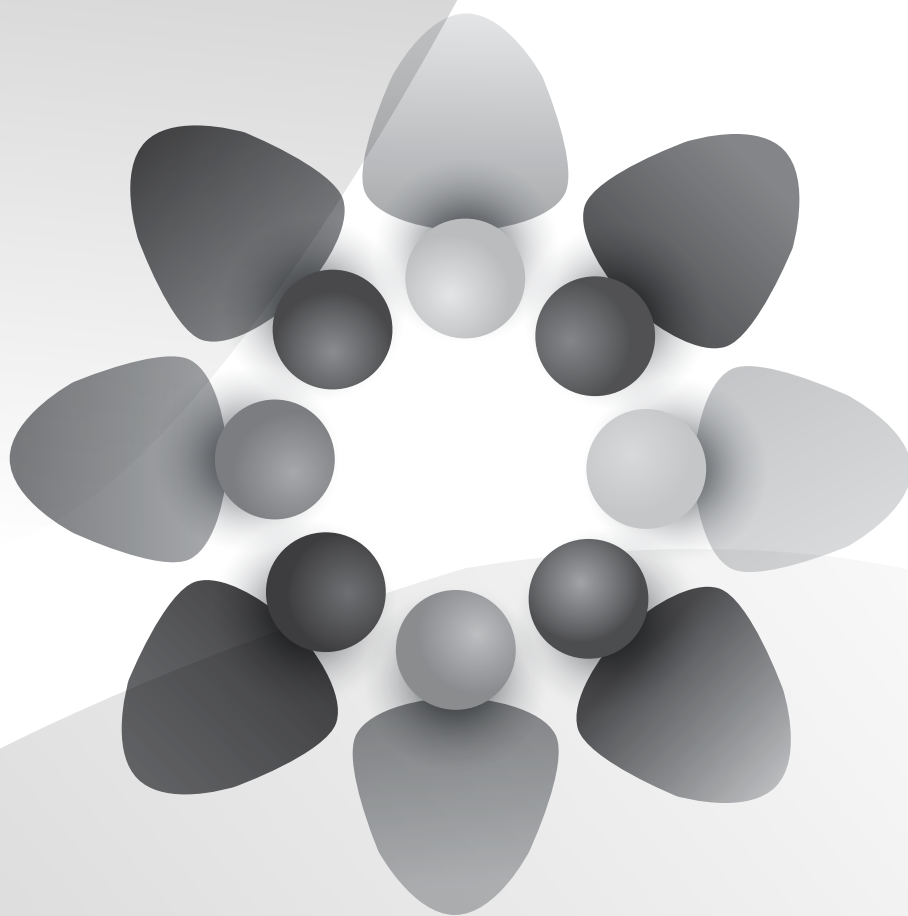
ההשקעה בכתיבת מסמך זה בתהליך למידה משתף ורפלקטיבי הבהירה לנו את חיוניותה של הלמידה. הדיאלוג שנסמך על חוויות אישיות ומקצועיות בתוך מפגש בין אנשים מתרבויות שונות



הניב במהלכו סוגיות ותובנות שהתפתחו זו מתוך זו. בכל מפגש הרחבנו את העדשה שדרכה יש להתבונן ולמדנו על פרקטיקות שגובשו כדי להתמודד עם סיטואציות תרבותיות שהתהוו.

גם אם הסתיימה כתיבתו של מסמך זה, למידת הנושא טרם הסתיימה. אנו מקווים שאתם ואנו נמשיך להעשיר אותו בידע, בשאלות ובניסיון מצטבר. אנו צועדים יותר ויותר לקראת מציאות רב-תרבותית, וחשוב שהפרקטיקה שלנו תאפשר להתמודד בהצלחה עם ההשלכות של מציאות זו. העברת ידע זה בשדה העבודה של כל אחד מאתנו והמשך הפיתוח שלו יאפשרו לנו, כעובדים וכאזרחים, לחיות בחברה שיודעת להתמודד בהצלחה עם השונות של אחרים ובה בעת עם השונות שלנו.





שער רביעי:  
**נספחים**





## נספח א: שבעת השלבים להעמקת דיאלוג בין-תרבותי

המודל שיפורט להלן פותח על ידי "המרכז הבין-תרבותי לירושלים", והוא מסתמך על מודלים מקובלים בעולם להעמקת הדיאלוג עם לקוח בן תרבות שונה מתרבות הארגון או נותן השירות<sup>18</sup>. אין לראותו כמבנה קשיח, אלא כנקודת ייחוס שיכולה להשתנות בהתאם לסיטואציה ולשונות הבין-אישית והבין-תרבותית במפגש. חשיבותו בכך שהוא מציע מבנה אפשרי הכולל מרכיבים שחשוב שיהיו בדיאלוג משמעותי ושהעובדת הקהילתית צריכה להיות ערנית לחשיבותם ולקיומם בשיחה.

### 1. הבנת האופן שבו "הצד האחר" מבין את הנושא לדיון (בעיה, הזדמנות לפעול לאורה

**וכדומה).** חשוב להתחיל בהקשבה לנרטיב, לעמדות ולנקודות המבט של הצד האחר באשר לתיאור המצב הקיים ותיאור הפער בין המצב הקיים למצב הרצוי. לעתים נדמה לנו שאין צורך בחלק זה כי אנחנו מבינים בנושא טוב יותר, ולכן אין תועלת בשמיעת הצד האחר. יש גם חשש שככל שהצד האחר ידבר יותר, הוא יתקבע בעמדתו. לרוב אנשים מתקשים להקשיב, כל עוד לא הקשיבו להם ולא הראו הבנה / אמפתיה לנקודת המבט שלהם (הבנה, כמובן, אין משמעה בהכרח הסכמה). ככל שאפשרנו לצד האחר להתבטא והשתדלנו בכנות להבין את נקודת מבטו, הוא יהיה פתוח יותר להקשיב. יתר על כן, המידע החשוב שנלמד על התפיסות של הצד האחר יוכל לסייע לנו בהסבר תפיסתנו שלנו תוך גישור ושימוש, ככל האפשר, בתפיסות, במושגים ובז'רגון של הצד האחר.

שאלות שיסייעו להבין טוב יותר את העמדות והגישות של מי שאנו מדברים אתו הן לרוב שאלות פתוחות. כשיש פער בין-תרבותי, שאלות פתוחות מסייעות לצד האחר לקחת את הדיון למקום שמתאים לתרבותו ובאופן שמתאים לתרבותו. גם אם התשובה אינה נראית במבט ראשון מתייחסת בדיוק לשאלה, היא כנראה הדרך הטובה ביותר של הדובר להסביר את עצמו. דוגמה לשאלות שיסייעו ללמוד טוב יותר להבין את הצד האחר תמיד, אך בייחוד כשיש פער תרבותי:

- כיצד את/ה מכנה את הסוגיה?
- מה, לדעתך, גרם לבעיה או להעלאת הסוגיה?
- מדוע התחילה הבעיה כשהתחילה? מדוע יש הזדמנות כעת?
- מה גורמת הבעיה? מה מאפשרת ההזדמנות שנקרתה בדרכנו? כיצד היא משפיעה (עליו)?
- עד כמה חמורה הבעיה? האם היא זמנית או לטווח ארוך?
- מה עוד קורה בעקבות הבעיה הזו?
- ממה את/ה חושש/ת יותר מכול בנוגע לבעיה הזו? מה הן התקוות שלך בקשר למצב שנוצר?

18 לדוגמה: Kleinman, Eisenberg & Goode, (1978).

- מובן שאלו הן שאלות לדוגמה, ואופן ניסוחן (או אחרות) בפועל גם הוא דורש רגישות תרבותית. השאלות כאן מתייחסות למצב הדורש פתרון, להזדמנות שצריך לנצל (למשל, תקציב שהגיע וצריך לחשוב מה כדאי לעשות אותו) או לסוגיה שאינה בהכרח "בעיה".
2. **הבהרת האופן שבו אנחנו מבינים את הנושא לדיון.** כאמור, עתה אנו יכולים להבהיר את תפיסתנו שלנו, כשאנו מסתייעים במה ששמענו.
3. **הכרה בנקודות הדמיון ובהבדלים בין ההסברים השונים.** חשוב ביותר שתהיה הבנה לגבי ההסכמות והפערים בהבנת המציאות והסוגיה. נחוצה רגישות בין-אישית ובין-תרבותית רבה כדי לראות עד כמה אפשר לחדד את ההבדלים ועד כמה ניתן להציג את הדמיון. לעתים הפערים יכולים רק להירמז, אך חשוב שלא יוסתרו. בדרך כלל שיש דמיון בין הצדדים, יש מקום להדגיש זאת כבסיס להמשך. מובן שהסכמה בין הצדדים יכולה להקל, אבל אינה חיוני לרוב. צריך לזכור שאנו זקוקים להסכמה על מתווה העשייה. הסכמה על תפיסות העולם אינה חיונית, גם אם היא מועילה.
4. **הצעה שלנו למתווה העשייה.** כאנשי מקצוע או כמי שאחראים לעשייה יש מקום שנהיה הראשונים שמציעים את המתווה להמשך מתוך גילוי רגישות לכל הנכתב לעיל. הצעתנו תהיה גם נקודת ייחוס להסכמה, להתנגדות או להצעת חלופות. במקרים מסוימים נכון להתחיל בהצעות של הצד האחר (כלומר, שלב 5 יבוא אז לפני שלב 4) על מנת להגביר את תחושת האחריות לחיפוש פתרון בקרב שותפינו לפעולה. זה בהחלט אפשרי ובוודאי לגיטימי. עם זאת, ללא הצעה קונקרטי שלנו "על השולחן", עלול להיווצר דיון עקר ולא ענייני שיחמוק מהסוגיה של מציאת הפתרון ויגרר לשאלות שלא יובילו לתשובות.
5. **התייחסויות להצעתנו והצעת הצעות אחרות.** ייתכן שהצד האחר יגלה הסכמה למתווה לאחר שהשקענו בהבנתו ובמציאת מענה לאופן שהוא מבין את הבעיה. עם זאת, לעתים קרובות עדיין נותרת אי-הסכמה על מתווה העשייה. חשוב להבין היטב את התייחסויות להצעה שלנו וגם את החלופות המוצעות.
6. **משא ומתן ודיאלוג.** במצב של אי-הסכמה, יש נטייה בסיסית להוסיף ולהכביר מילים והסברים. מתברר שמועיל הרבה יותר לשאול שאלות הבהרה שמסייעות לצד האחר לקבל אחריות לפתרון המתגבש על משמעויותיו. קל מאוד להתנגד לפתרון ולהציע חלופות לא ריאליות, אבל ככל שהשאלות מבהירות יותר, כל הצדדים מבינים טוב יותר מה פועל ומה לא פועל. לעתים קרובות מתברר לנו שהידע, המיומנויות וחכמת החיים של מי שאנו עובדים אתם יכולים למנוע מאתנו מתווה עשייה שיתברר כשגוי, ולכן גם אנחנו לא צריכים להיות "משוכנעים לחלוטין", אלא לחפש באופן כן את הפתרון האופטימלי. גם בהקשר זה שאלות שיסייעו להבין טוב יותר את גישתו של בן שיחנו הן לרוב שאלות פתוחות, שמסייעות לצד האחר להעביר מסרים ורמזים גלויים וחבויים בדבריו בהתאם לתרבותו. דוגמה לשאלות שיסייעו להבין טוב יותר את ההצעות של הצד האחר:



- מה עשיתם/ם כדי לטפל בבעיה הזו?
  - איזה סוג פתרון / טיפול יכול לסייע? מה אתה/ה / אתם מקווה/ים להפיק מכך?
  - כשיש בעיה, למי אתה/ה / אתם נוהגת/ נוהגים לפנות לקבלת עזרה?
  - מי הייתם/ם רוצה / רוצים שיהיה מעורב בפתרון הבעיה?
  - האם יש משהו שעלול להתנגש עם ההמלצה שלי לפתרון? ואם כן, מי ומה אתה/ה / אתם מציע לעשות?
  - האם אתה/ה / אתם חש/ה/ים שלא בנוח או לא בטוח/ה/ים באשר לפתרון המוצע?
  - כפי שהובהר לעיל, אלו הן רק דוגמאות, ויש להתאימן לנושא ולתרבות.
7. **החלטה.** חשוב לוודא שההסכמות שמתקבלות אינן עמומות. ככל האפשר כדאי לתעד אותן באופן המובן לכל הצדדים. לעתים קרובות מדי מפגש כזה נגמר בתחושה של הסכמה, ומיד אחר כך מתברר שכל צד הבין משהו אחר. זהו אפוא שלב חשוב בתהליך. לעתים יהיו כמה ניסוחים להחלטה המותאמים לתרבויות השונות (מבחינת שפה, ז'רגון וכדומה). במקרים אלו חשוב לוודא שהפרקטיקה, מתווה העשייה בפועל, תהיה זהה גם בניסוחים שונים. חשוב לוודא מהם המנגנונים שמוודאים ביצוע של החלטה ובקרה על קצב התקדמותה. לעתים קרובות מדי הצדדים אינם מרגישים מחויבות לקיים את מה שהסכימו עליו. מובן שגם הדיון במנגנוני הבקרה על הביצוע, שרומז לתחושות של חוסר אמון בין הצדדים, מחייב גילוי רגישות תרבותית רבה. היות שישנם חברי קהילות אתניות אשר אינם שולטים בקריאה ובכתיבה, נוסף על "תיעוד" ההסכמות בכתב חשוב מאוד לבקש מהם לחזור על ההסכמות שהושגו בעל-פה (כלומר, להמשיגן מחדש) כדי לוודא כי הם מבינים אותן במלואן.



## נספח ב: עבודה עם פערים בין-תרבותיים

### תרבות ותקשורת בין-תרבותית

תרבות היא מכלול הערכים, האמונות ותפיסות העולם המשותפות כפי שהן באות לידי ביטוי בהתנהגותם של בני האדם. תרבות משפיעה על הדרך שבה אנו מקשיבים, חושבים, מתנהגים, מקבלים החלטות וכדומה. **למידת תקשורת בין-תרבותית כוללת התבוננות בדמיון ובשוני בדרכי התקשורת בין אנשים מתרבויות שונות וניסיון להבין איך אנשים מתרבויות שונות מתקשרים, פועלים ותופסים את העולם סביבם.** על סמך למידה זו ניתן לגבש מיומנויות שמאפשרות לתקשר טוב יותר עם אנשים מתרבויות שונות משלנו.

המסר העיקרי בתחום התקשורת הבין-תרבותית הוא שיש ללמוד **שדברים רבים שנראים לנו כ"התנהגות נכונה" מתוך "שכל ישר" הם כאלה רק בראי תרבותנו אנו.** במילים אחרות, מה שנראה לנו כ-common sense הוא בעצם רק cultural sense – כלומר, תלוי תרבות.

### ערכים

ערכים מבנים את התשתית להתנהלות העצמית ולהתנהגות שלנו, מניעים אותנו ומספקים לנו מוטיבציה. רבים מהערכים שלנו לכאורה סותרים זה את זה, כמו חשיבות המשפחה מול העמדת הפרט במרכז, שמירה על כללים וחוקים מול יצירתיות וחשיבה "מחוץ לקופסה", יחס מכבד לגורמי סמכות מול אתגר סמכות ועוד.

באופן כללי נראה **שבכל תרבות יש רשימה ארוכה של ערכים שנחשבים בה לחיוביים. ההבדלים בין תרבות לתרבות בהקשר זה הם בסדרי העדיפויות ובמידת החשיבות שמייחסים לערכים השונים וכן בביטוי ההתנהגותי של הערכים.** לדוגמה, נראה שבכל התרבויות שנפגוש, יש הערכה ליחס מכבד לסמכות והערכה למי שמאתגר גורמי סמכות בעת ובעונה אחת. עם זאת, בתרבויות שונות הערך המועדף וכן האופן שבו מבטאים את כיבוד הסמכות או את אתגר הסמכות יהיו שונים במצבים שונים.

### אזהרה! הכללות וסטראוטיפים

הכללות תרבותיות לא בהכרח תתאמנה לכל פרט בקבוצה התרבותית. הדרך הנכונה להתייחסות להכללות תרבותיות היא לראותן **כהשערות עבודה שאנו בוחנים עם הזמן במפגש עם האדם הרלוונטי.** הן מרחיבות את מגוון ההתנהגויות והפרשנויות האפשריות שאנו יודעים להתמודד אתן בעבודתנו עם תרבויות שונות. השערות עבודה כאלו גורמות לנו לבחון כיצד תותאם פעולתנו לאפשרות שהכללות אלו נכונות או אינן נכונות. דרך הפעולה הנבחרת שלנו צריכה להיות מכבדת ומותאמת למגוון רחב של השערות עבודה לגבי האנשים שאתם אנו פועלים. לעומת זאת, יהיה



מוטעה לפרש התנהגות נצפית של פרט מסוים באמצעות ההכללות המוכרות לנו על תרבותו. טעות נוספת היא לבחור דרך פעולה עם אנשים המותאמת מראש להכללות שידועות לנו על תרבותם.

### גישות בתקשורת בין-תרבותית

**א. גישת "הנימוסים והליכות":** עוסקת בנורמות התנהגות תלויות תרבות. היא כוללת לרוב מידע מגוון באשר למקובל והלא מקובל בהתנהגות בתרבויות השונות, כמו למשל כיצד מברכים לשלום, כיצד מתנהגים בזמן הארוחה, כיצד פונים למארח ולאנשים ממעמדות שונים ועוד. אין ספק שהיכרות עם ההתנהגויות המקובלות בתרבות שבה מעוניינים לפעול יכולה לסייע בבניית קשר, והיא גם מעידה על רצון כן להתקרר לתרבות זו. עם זאת, רשימת המקובל והלא מקובל בתרבות מסוימת יכולה להיות ארוכה, וייתכן שמה שנראה מקובל בהקשר אחד, ייחשב לא מקובל כלל בהקשר אחר, ואז למידת הנימוסים והליכות יכולה להיות מורכבת למדי. כמו כן כפי שצינו לעיל, ההבדלים בין פרטים בתוך התרבות לעתים גדולים מאוד, וכך גם ההבדלים בהתנהגויות הנחשבות למקובלות. לעתים יש הבדלים משמעותיים בין תת-תרבויות, ומה שנראה נכון בתת-תרבות אחת, יכול להיתפס כמעליב בתת-תרבות אחרת. לעתים קרובות אנשים אינם מצפים ש"זרים" יכירו את מנהגיהם, ולכן אין להם ציפייה להתנהגות לפי כלליהם (אם כי אורח שמכיר חלק מהכללים הוא הפתעה נעימה שמפגינה כוונות טובות).

בהמשך נציע רשימה ראשונית של נושאים שכדאי להכיר בנוגע למגוון נורמות ההתנהגות תלויות התרבות של אנשים שונים כלפיהם. אנו נמליץ להתמקד ברגישות שלנו למגוון האפשרי שבו ניתקל ולהיות ערוכים להתנהגויות שאינן מותאמות לתרבותנו. במילים אחרות, לא נעסוק ברשימות של נימוסים והליכות שכדאי לאמצם, אלא ביכולת להגיב להתנהגויות של אנשים מתרבויות מגוונות.

**ב. הגישה הלשונית:** מתמקדת בהכרת השפה והז'רגון של התרבויות השונות. מדובר בלימוד בהיקף ראשוני או נרחב של שפת האנשים שרוצים לתקשר אתם, המטפורות והקונטציות של מילים שונות בשפתם והז'רגון שלהם (כלומר, גם אם הם מדברים בשפתנו, למושגים שונים יש משמעות שונה עבורם). גישה זו מתאימה למי שיכולותיהם ברכישת שפה וז'רגון טובות, והיא מקלה מאוד על התקשורת וכן מייצרת הרבה כוונות טובות ורצון להתקרב. בדרך כלל ההנחה היא שמי שלמד את שפתי, מעריך את תרבותי ואותי. היתרון הופך לחיסרון, אם למידה, לרוב ראשונית, של השפה תגרום ללומד לוותר על הצורך בתרגום מקצועי. במקרה כזה הוא עלול לקיים תקשורת רדודה ולא איכותית עם חברי הקהילה, עם עמיתים למקצוע ועוד, והנזק עלול להיות גדול מהתועלת. אם לא ניתן להיעזר בתרגום, כשישנם פערים לשוניים, מוצע להקפיד להשתמש בשפה "פשוטה": שפה נטולת ז'רגון תלוי תרבות או ז'רגון מקצועי, שימוש במשפטים קצרים וברורים תחבירית, קצב דיבור שאינו מהיר ושימוש באוצר מילים הכולל בייחוד מילים נפוצות יותר. שימוש נכון בשפה פשוטה אינו מרדד את המסר ואינו נשמע מזלזל בצד האחר. תרגול של שפה פשוטה הופך להרגל עם הזמן.

**ג. גישת תכונות הליבה:** אפיון תכונות מרכזיות שמכתיבות את אופן התקשורת והפעולה של בני תרבויות שונות. בפרק א בשער השלישי שבו דנו במוקד הפנימי-אישי של העובדת הקהילתית, נעזרנו בתכונות הליבה שלנו על מנת להבין את דפוסי ההתנהגות שלנו עצמנו. יש לכך חשיבות רבה גם כנקודת ייחוס להבנתנו את תכונות הליבה של תרבויות אחרות. כמו בגישות הקודמות, גם כאן צריך לזכור את השונות הרבה בתוך תרבויות ובין תרבויות, ועל כן שימוש לא נכון בהכללות תרבותיות בנוגע לתכונות ליבה יכול להיות מסוכן. תכונות הליבה הן לעתים קרובות ערכים מרכזיים בתרבות (למשל, כבוד לסמכות), ובמקרים אחרים תכונות התנהגות נפוצה (למשל, דיבור ישיר).

### תכונות הליבה של התרבות הישראלית

היכרותנו עם תכונות הליבה שלנו, שהן התכונות המרכזיות שלנו, תסייע במפגשים עם בני תרבויות מגוונות. אנו נבין טוב יותר כיצד אנו נחווים, ומה עלינו לשנות או לעדן על מנת לשפר את ההתנהלות שלנו איתם. אנו מציעים להתחיל בלמידה של עצמנו ולהמשיך בלמידה על תכונות הליבה התרבותיות. בספרות המקצועית העוסקת בתקשורת בין-תרבותית ובעבודה בין-תרבותית יש עיסוק רב בתכונות ליבה תרבותיות מוכללות, שהן ערכים ומרכיבים התנהגותיים מרכזיים המאפיינים את התקשורת ואת העשייה של בני תרבות זו. בדרך כלל אנשים קוראים חומרים אלו לקראת המפגש שלהם עם אנשים מהתרבות הרלוונטית.

פיתוח מודעות עצמית זו נסמכת על התובנה כי "דג לא יודע מה זה מים". אמרה זו כוונתה לומר **שאנחנו רואים את עולמנו כמובן מאליו** עד כדי כך שאיננו מודעים לקיומו ואיננו מודעים לעובדה כי אחרים חיים בעולמות אחרים משלנו. אנו רגילים כל כך לעצמנו ולמי שדומים לנו, עד כי אנו מתקשים להבין במה אנחנו שונים מאחרים. אנו לעתים קרובות מתארים את האחר כ"שונה" ומנסים ללמוד אותו, אך בעצם לא פחות חשוב שנלמד את עצמנו ובמה אנחנו שונים מאחרים. **הלמידה את עצמנו טמונה בהיכרות עם תכונותינו הסובייקטיביות תוך הבנה שחלק ניכר מהן מעוצבות מתוך התרבות.** יחד עם ההבנה כי התרבות מוטמעת עמוק בזהותנו אנו ממשיכים להיות מושפעים גם מתכונותינו, מחוויותינו, ממשפחתנו ועוד.

כיצד נזהה את תכונות הליבה שלנו? ניתן להיעזר בספרם של שחר וקורץ *Border Crossings* (Shahar and Kurz, 1995) שנועד לסייע לאמריקאים במגעם האישי והמקצועי עם ישראלים. כפי ששמו מעיד, המחברים מצביעים על תכונה ישראלית מרכזית אופיינית בהשוואה לרוב תרבויות העולם: במפגש שלהם עם גבול (מכל סוג) הישראלים נוטים לחצות אותו או לפחות לברר מדוע אינם יכולים לעבור אותו. רוב הישראלים אינם מודעים לכך שמאפיין זה הוא כה ייחודי לישראלים מכיוון שהם רגילים אליו ופוגשים בעיקר אנשים כמותם. כשהם פוגשים בארץ או מחוץ לארץ אנשים מתרבות אחרת, הם מייחסים לבני תרבות זו את התכונה ההפוכה – נוקשות, עבודה לפי הספר, חוסר יצירתיות וכדומה.



שחר וקורץ מתייחסים ספציפית לתכונות שמפורטות להלן בבואם ללמד זרים על ישראלים:

- א-פורמליות
- ספונטניות
- שימוש באלתור ככלי משמעותי בפתרון בעיות
- ביטחון עצמי
- גישה חיובית ללקיחת סיכונים
- סגנון דיבור ישיר מאוד
- שילוב בין התייחסות קבוצתית לבין תחושת אינדיבידואליזם
- נטייה לאתגור סמכות
- התייחסות לא מחייבת לחוקים ולכללים

כל אחת מתכונות אלו מצדיקה דיון ארוך בפני עצמו, אשר לא ייעשה במסמך זה. אף כי רבים כנראה יעידו כי תכונות אלה מאפיינות את הישראלים, זו אינה רשימה סופית או סגורה, ומומחים שונים יכולים להוסיף עליה או לשנות אותה במידת מה. חשוב לציין שבמידה מסוימת תכונות ליבה נצפות אחרת מתרבויות שונות. למשל, תרבויות המאופיינות בדיבור עקיף חוות את התרבות האמריקאית כתרבות של דיבור ישיר, בשעה שישראלים, שסגנון הדיבור שלהם ישיר הרבה יותר, חווים את התרבות האמריקאית כתרבות של דיבור עקיף. בהמשך יוצג המושג "הציר התרבותי", ונקודה זו תודגש בנוגע אליו.

בהכללה ייאמר כי נושא התכונה מייחס לה לרוב פרשנות חיובית, ומי שאינו רגיל אליה מייחס לתכונה פרשנות שלילית.

האם אלו הן תכונות הליבה שלכם? אם אתם ישראלים, סביר להניח שבמידה רבה התשובה חיובית, גם אם אינכם סבורים כך. עם זאת, כפי שציינו לעיל, **השונות בתוך כל תרבות גדולה, ולכן בהחלט ייתכן שאתם כישראלים מתאימים לתכונות אלו רק במידה חלקית, ואולי אפילו חלקן רחוקות מכם מאוד.** קרוב לוודאי עובדת קהילתית ישראלית, העובדת בארגון ישראלי, תציג במגעייה עם הקהילה את

תרגיל:



**נסו לדמיין בעיני רוחכם מישהו מתרבות אחרת, שמוצא עצמו עובד או נמצא בקשר עם מישהו בעל התכונות שאזכרו לעיל.**

**כיצד אדם זה מפרש ושופט את ההתנהגות של מי שפועל על סמך תכונות אלו? הציעו כיצד עשוי / עלול אדם זה לפרש כל אחת מתכונות אלו? הציעו פרשנות חיובית ופרשנות שלילית שאותה יוכל אדם זה לייחס לכל אחת מהתכונות הללו.**

תכונותיה הישראליות. נוסף לכך, בהחלט נציע לכם לברר וללמוד מהן תכונות הליבה של הזהויות האחרות שלכם ולברר עד כמה הן נחשפות בעבודתכם.

הסיפור מסתבך עוד יותר, כשנזכרים שבדרך כלל עובדים קהילתיים בישראל עובדים עם ישראלים. אם כך, אפשר היה להניח שהמצב אינו מסובך, כי הרי המגע הוא "פנים-תרבותי". מתברר שהמצב לא פשוט כל כך. כפי שתיארנו לעיל, כל אחד מאתנו שייך למגוון תרבויות, ולכל תרבות יש תכונות ליבה משלה. השונות תחת הכותרת "ישראלי" היא רבה, והאחרים שאנחנו עובדים איתם יכולים להיות ערבים, קיבוצניקים, חרדים, מקהילת עולי אתיופיה או ארגנטינה ועוד. אף על פי שהם ישראלים, ולרוב יש להם מאפיינים ישראליים גם אם הם אינם מודעים להם, במגעם עם עובדת קהילתית ישראלית בארגון ישראלי החוויה תהיה לעתים קרובות בין-תרבותית. העובדת תדגיש את מאפייניה הישראליים, והם את מאפייניהם "האחרים". אמנם אחת התופעות המעניינות בחברה הישראלית מצביעה על העובדה שבכל התרבויות כמעט שמהן היא מורכבת לא נמצא את תכונות הליבה הישראליות באופן הישראלי המובהק הנזכר לעיל. רוב התרבויות האלו אינן חוצות גבולות, הן מתייחסות בכבוד רב לגורמי סמכות, מדברות בדיבור עקיף ועוד.

**תכונות ליבה אינן "טובות" או "רעות"**, ולכן אין בעצם הצגה של רשימת התכונות עמדה שיפוטית. למשל, מחד גיסא, לשמירה על גבולות יש יתרונות רבים: עקביות, עבודה לפי נוהלי עבודה ברורים, ביטחון בתהליכי עבודה וכן הלאה. מאידך גיסא, גם לחציית גבולות יש יתרונות רבים, כמו יצירתיות, חשיבה "מחוץ לקופסה", פתרון בעיות לא צפויות ועוד. עם זאת, כיוון שאנו נוטים לייחס לא פעם שליליות לתכונות של "האחר", חלק מהמיומנויות שבהן נעסוק בהמשך יאפשרו **לחפש באופן מודע את הפרשנויות החיוביות האפשריות**.

האם הדרך היחידה לאפיין תכונות ליבה שלנו היא באמצעות זיהוי תכונות הליבה של הזהויות שאליהן אנו משתייכים? לאו דווקא. יש דרכים נוספות. למשל, תרגיל מעניין הוא לנסות להיזכר במשפט (הנחיה, פתגם) שהיה נאמר לנו בילדותנו ושנחקק בזיכרוננו, או להיזכר בגיבור ילדות, בדמות האיש הטוב או האיש הרשע שדמיינו לנו או בסיפור ילדות שאהבנו וכדומה. לגבי כל אלו נוכל לנסות לזקק את הערך או התכונה שבגללם (או לפחות כך חשבנו) נאמר לנו המשפט או הפתגם, או שבגללם הגיבור היה גיבור והרשע היה רשע וכולי. נוכל גם להיעזר במקרים שבהם היינו במיטבנו ולזקק מתוכם את התכונה שבנו שבגללה היינו במיטבנו. תכונות אלו הן שעוזרות לנו לנווט בעולם האישי, המקצועי והקהילתי. אנו חווים את העולם דרכן ונחווים באמצעותן על ידי אחרים.

אם כן, כחלק מהתהליכים הפנימיים של העובדת עליה לבחון את תכונות הליבה שלה. רשימת התכונות "הישראלית" שלעיל יכולה לסייע כנקודת ייחוס, אך העובדת תצטרך לשנותה, להוריד ממנה תכונות ולהוסיף לה בהתאם למה שתגלה במסעה, לבד, עם חבריה ובמגעיה עם "העולם".



המודעות לתכונות הליבה האלו והפער בינה לבין חבריה לעבודה או חברי הקהילה שאֵתה היא עובדת יסייעו להבנת הקשיים בהתנהלות מולה. הפתרון אינו בהכרח שינוי של תכונות הליבה, אלא ריכוך שלהן או מציאת גשרים עם אנשים שתכונות הליבה שלהם אחרות. למשל, כפי שתיארנו לעיל (ייחוס למקום הקודם), אנשים בעלי סגנון דיבור ישיר יכולים להיגמל חלקית משימוש בסגנון זה, כשהם חשים ברגישות כלפיו, ויכולים לאמן את אוזנם לשים לב לרמזים עקיפים בדבריהם ובמעשיהם כלפי אחרים. אנשים הרגילים לאלתר ולחפש פתרונות יצירתיים יכולים להבין את הקושי שיש לרבים לקבל שירות שכלליו אינם מוגדרים ושאיכותו תלויה ביכולת האלתור של נותני השירות. הם גם יוכלו לכבד אנשים הנתפסים על ידם כנוקשים ושאינם מוכנים לפעול באופן יצירתי, והם יבינו שלשמירה על הגדרות התפקיד יש השלכות על תחושת היציבות של אנשים בקהילה. היא גם מאפשרת למערכת מורכבת לפעול באופן מתואם היטב.

לסיכום, אנו ממליצים ללמוד לזהות את תכונות הליבה שלנו עצמנו, לצמוח למקום המכבד תכונות ליבה אחרות ולאמץ מיומנויות המקנות לנו התנהגויות שאינן טבעיות לפי תכונות הליבה שלנו (כמו אימוץ דיבור ישיר פחות, במקרים מסוימים, למי שחונך שאמון הדדי מושג דווקא בדיבור ישיר).

## צירים תרבותיים

לפי גישת תכונות הליבה אחת הדרכים לתאר את הפערים הבין-תרבותיים בין תכונות ליבה היא באמצעות "צירים תרבותיים" (cultural dimensions), שבהם תכונות סותרות נמצאות בשני קצוות הציר ותרבויות שונות ממוקמות על הציר כדי לתאר את מיקומן ההדדי היחסי. מעניין לציון שלרוב שתי התכונות הסותרות שבשני קצוות הציר מוערכות באופן חיובי בתרבויות רבות. עם זאת, כפי שנדגים בהמשך, תרבויות שונות ממוקמות במקומות שונים על פני הציר בהתאם למידת העדפתן תכונה בקצה האחד על פני תכונה בקצה האחר. חשוב להדגיש שההתייחסות על ציר היא קירוב מסוים. בפועל ישנם משתנים נוספים, כמו ההקשר (תפקיד ומעמד הדוברים, מידת ההיכרות, נושא השיחה ועוד), שמכתיבים את ההעדפה התרבותית בסיטואציה מסוימת.

נציג בקצרה כמה צירים תרבותיים רלוונטיים, ותוך כדי הדיון בהם נלמד על התובנות האפשריות מכילי תיאור זה:

– **דיבור ישיר מול דיבור עקיף:** אנשים שמעדיפים דיבור ישיר, מייחסים לו תכונות של כנות, ענייניות, הערכה לצד האחר (על יכולתו לשמוע דברים ישירים מבלי להיפגע) וחיסוך בזמן. אנשים שמעדיפים דיבור עקיף, מייחסים לו נימוס, הימנעות מהלבנת פנים של הצד האחר (במיוחד אם יש נוכחים נוספים בשיחה), כבוד הדדי והערכה לצד האחר (על יכולתו להבין מרמזים למה באמת כוונת הדברים). כפי שנראה גם בנוגע לצירים הנוספים, הנטייה הטבעית היא לבקר את מי שנוהג אחרת. במילים אחרות, איש הדיבור הישיר יפרש התנהגות של דיבור עקיף כצביעות, כחוסר ענייניות,

כזלזול וכחוסר יעילות. איש הדיבור העקיף יפרש התנהגות של דיבור ישיר כחוצפה, כפגיעה בכבוד (בייחוד אם אנשים נוספים שומעים את השיחה) וכזלזול, והוא יופתע לעתים כיצד הצד האחר אינו מבין את הרמזים בדבריו (שלטעמו הם די ברורים).

כבר ציינו לעיל שעל פי אחת התובנות המרכזיות בהבנת פערים בין-תרבותיים אנשים נוטים לראות כ-*common sense* מה שהוא בעצם רק *cultural sense*. אכן אם איש הדיבור הישיר יפנים תובנה זו ויבחר לפרש דיבור עקיף אצל אנשים אחרים דווקא בדרך חיובית – הוא יוכל לפעול בצורה טובה יותר בהקשר הבין-תרבותי. כל זאת מכיוון שגם איש הדיבור הישיר מעריך שמירה על כבוד, על עקרון השיחה המנומסת ועל היכולת להבין דבר מתוך דבר. איש הדיבור הישיר יוכל גם להבין כיצד דיבורו הישיר עלול להתפרש אצל אחרים ויתמודד עם כך, אם על ידי בחינה רגישה של האופן שבו דבריו מתקבלים על ידי הצד האחר ואם על ידי הבהרות והתנהגויות שיכולות לרכך את הפרשנויות השליליות של דיבורו הישיר. במקרים מסוימים איש הדיבור הישיר ילמד לדבר בהקשרים מסוימים באופן עקיף יותר מבלי לוותר על עדיפויותיו התרבותיות.

בהקשר לכך חשוב להתייחס לסוגיית התקשורת המדוברת כנושא תרבותי בפני עצמו. בעוד בתרבות המערבית ורבוליות היא דרך תקשורת מקובלת, תרבויות אחרות חוות לעתים את השיחה כוורבליות יתר. התקשורת הוורבלית עלולה להכביד, לגרום לפערים בהבנה (אם לא שולטים בשפה), מקשה על היכולת להפריד בין עיקר לטפל ולעתים אף נתפסת כשטחית או תוקפנית. כדי לקיים תקשורת טובה רצוי לפיכך לצמצם מלל ולהכיר אופנים של תקשורת לא מילולית.

**– קבלת סמכות מול אתגר סמכות:** בתרבויות שונות יש התייחסות שונה להיררכיה (המשפחתית, החברתית, במקום העבודה ועוד). בתרבויות הקרובות לקצה הציר בצד של קבלת הסמכות נהוג שלא לערער על החלטות ועל קביעות של מי שנמצא במקום גבוה יותר בהיררכיה. בתרבויות שבקצה האחר יש הכרה מועטה בהיררכיה ותפיסה שוויונית לגבי האפשרות שלא להסכים ולפעול בניגוד לתפיסה של מי שנמצא במעמד גבוה יותר בהיררכיה.

מובן שיש צדק בעמדה של מי שממוקמים בשני צדי הציר. לרוב למי שממוקמים גבוה יותר בהיררכיה יש אחריות רבה יותר הנובעת מהלגיטימציה לקבל החלטות. לעתים רבות מעמדם נובע מניסיון חיים רב יותר, מידע מקצועי טוב יותר או בעקבות הכרה ביכולותיהם המועדפות. ערעור על מעמדם על ידי מי שלא תהיה עליהם האחריות במקרה של כישלון ועל ידי מי שיש להם פחות כישורים לקבל את ההחלטה הנכונה יכול לגרום לחוסר יעילות ולבזבוז משאבים בדיון לא מושכל וכן לפגיעה במעמד ובסמכות של מי שזקוקים להם בהמשך הדרך. ערעור על מעמדם בפני אנשים "חיצוניים" (אנשים מארגון אחר, מתרבות אחרת וכדומה) יפגע בהערכה אליהם, להחלטותיהם ולקבוצה כולה על ידי האנשים החיצוניים. עם זאת, בהכירנו את החשיבות של "חכמת הרבים", חשיבה דמוקרטית המאפשרת לכל הדרגים להביע דעה ולהיות שותפים בקבלת החלטות יכולה



לגרום לקבלת החלטות טובות יותר. אווירה משתפת חוצת מעמדות יכולה ליצור אווירה תומכת ולאפשר אחריות ובעלות משותפת של כל המעורבים על ההחלטות המתקבלות.

תרבויות שונות ופרטים שונים ממוקמים במקומות שונים על הציר הזה. חשוב להעיר שכל מי שנמצא בנקודה מסוימת על הציר, חווה את מי שקרובים יותר ממנו לקצה של "קבלת סמכות" כנוקשים מדי בתהליך קבלת ההחלטות שלהם ואת מי שקרובים יותר ממנו לקצה של "אתגור סמכות" כפוגעים במבנה הקבוצתי / הארגוני בשל היחס המבזה לגורמי סמכות. כפי שתיארנו בציר הקודם, של דיבור ישיר ועקיף, גם כאן מי שמנסה להרחיב ולפתח את כישוריו הבין-תרבותיים, ינסה להציג לעצמו את הפרשנויות החיוביות האפשריות למיקום שונה משלו על הציר.

**– חציית גבולות מול שמירה על גבולות:** היחס לגבולות (פיזיים, חברתיים, בפתרון בעיות וכדומה) ולכללים שונה אף הוא מתרבות לתרבות. כמו במקרים המתוארים לעיל, גם כאן נמצא בכל תרבות הערכה לשתי התכונות בקצות הצירים. בכל תרבות מוסכם ששמירה על חוקים ועל כללים חיונית לשמירה על הסדר הציבורי, ועם זאת ברור שחשיבה "מחוץ לקופסה" תורמת ליצירתיות חיונית. בכל תרבות ידוע של "אלתור" יש יתרונות וחסרונות. לעתים זו דרך מצוינת לחסוך במשאבים ולפתור בעיות דחופות, ולעתים זו דרך ליצור תוצר רעוע ולא יציב לאורך זמן. ואולם גם בנושא זה אנשים מתרבויות שונות נוטים להתמקם בנקודות שונות לאורך הציר בנוגע למידת פתיחותם באשר לחציית גבולות או לשמירה עליהם.

**– שליטה בגורל מול פטאליזם:** פטאליזם נתפס לרוב כמושג שלילי, והצגת מישהו כפטאליסט מפורשת לרוב כאמירה שלילית. עם זאת, פטאליזם מעיד על תפיסת עולם שיש בה הרבה מן הצדק; לפיה יכולתנו לשלוט במציאות מוגבלת מאוד. הגורל כתאונה אקראית וזכיהה בכרטיס פיס – יכולים לשנות את המציאות באופן משמעותי ללא כל קשר למעשינו. ואולם התרבות המערבית מדגישה מאוד את התפיסה שיש ביכולתנו להשפיע על הגורל משמעותית באמצעות השכלה, קבלת החלטות נבונות ועוד. למיקום שבו אדם ניצב על הציר הזה תהיה משמעות רבה בנוגע למידת המאמץ שיושקע לשינוי הגורל, לטוב ולרע (מאמץ שיש לו לרוב מחיר כלכלי, נפשי, חברתי וכדומה). חוסר אונים לא מוצדק בצד האחד יכול להתפרש כיהירות והתגרות בגורל בצד האחר. נדרשת כאן זהירות רבה. לעתים רבות מה שנתפס כפטאליזם בתרבות אחת, אינו נתפס כך בתרבות האחרת. מי שמסרב לטיפול רפואי ובמקום זאת נוסע לאתר קדוש להתפלל, נתפס על ידי המערכת הרפואית כפטאליסט, בעוד המסרב מבחינתו מנסה לשלוט בגורלו על ידי תפילה.

**– עקרוניות מול פרגמטיזם:** לכאורה לפנינו ציר דומה למדי לציר העוסק בגבולות, אבל פרגמטיזם הוא לעתים קרובות חיפוש של פתרונות מעשיים בתוך הגבולות הקיימים. הוא נתפס לעתים בעיני אנשי עקרונות כצביעות או כחוסר רצינות, ואילו העקרוניות נתפסת על ידי חסידי הפרגמטיות



כקיצוניות. בהקשר זה חשוב לציין שבמקרים מסוימים תרבויות תופסות את עצמן כפועלות על פי עקרונות, אך בפועל הן פועלות באופן פרגמטי. פער כזה בין האופן שבו תרבות תופסת את עצמה לבין אופן הפעולה של בני תרבות מסוימת בפועל אינו נדיר. הוא אחת הסיבות לכך שעדות של אנשים מתוך התרבות על עצמם אינה בהכרח הדרך הטובה ביותר ללמוד על התרבות.

– **קולקטיביזם מול אינדיבידואליזם:** בקצה האחד של ציר זה פרט נמדד ומוערך לפי השתייכותו הקבוצתית (משפחתו, הכפר שממנו בא, הקבוצה האתנית שלו וכדומה), ובקצה האחר אין לכך משמעות רבה (מבחינה ערכית בפועל אנשים תמיד מייחסים חשיבות מסוימת לשייכות קבוצתית). תרבויות שונות מכירות במידה שונה במיקומן על ציר זה. התרבות הישראלית, בהכללה, תופסת את עצמה כאינדיבידואליסטית, אף כי בהשוואה, למשל, לתרבות האמריקאית, יש הרבה מאפיינים קולקטיביסטיים בתרבות הישראלית.

### התמודדות עם פערים בתכונות הליבה

לאחר שהבנו את המשמעויות של כמה מההבדלים הבין-תרבותיים בתכונות ליבה שבהם אנו עשויים להיתקל במפגש הבין-תרבותי, נשאלת השאלה מה הכלים העומדים לרשותנו לפעול בדרך כשירת תרבות המתחשבת בהבדלים אלו. הנה כמה מהם:

- **אזורר** (באירוע קונפליקטואלי): על מנת שנוכל להתמודד עם חוויה בין-תרבותית פוגעת, מביכה, לא נעימה וכדומה – אנו זקוקים למצוא מקום בטוח לפרוק בו את תסכולנו. חשוב שיהיה לנו מקום כזה, בעבודה, בבית או במקום אחר שבו יהיה מי שנוכל להתבטא לידו בחופשיות באופן שמבטא את תחושותינו המיידיות, הכוללות לעתים קרובות הטיות, כעסים, הכללות ואמירות קשות אחרות. לרוב היכולת לאזורר את התחושות ללא "משמעת התקינות הפוליטית" מאפשרת את השלבים המפורטים להלן.

- **אבחון הנאמר והנצפה ללא פרשנות:** הבחנה בין מה שנאמר ונעשה לבין הפרשנויות המשלמות לו. זה יכול להיעשות גם ברפלקציה על אירוע שקרה וגם בזמן אמיתי תוך כדי התהליך.

- **מאמץ לחפש את הפרשנות החיובית לדברי האחר ולמעשיו:** מתן אשראי מעבר לאשראי הרגיל לכך שמה שנעשה, נעשה מסיבות "טובות". הרחבה של מגוון ההתנהגויות שאנו סובלניים כלפיהן בניסיון להבין מה עומד מאחוריהן.

- **זהירות מכשלים של הסקת מסקנות:** במקום שישנם פערי תרבות ושפה, התקשורת היא לרוב ענייה יותר – השיחה קולחת פחות, ואנשים מעבירים פחות מידע המובן לצד האחר. גם אם אחד הצדדים מדבר הרבה, בשל הפערים רק חלק קטן מהמידע אמנם מובן לצד האחר. חשוב להכיר את התופעה – WYSIATI (What you see is all there is), שבה אנו נוטים להיעזר במידע חלקי ולהסיק שהוא כל המידע הנחוץ לקבלת החלטות, אף שבאופן הגיוני ברור שהחלטה אינה מבוססת. לדוגמה, אם קיבלנו מידע על הקהילה מאחד הפעילים שאתו יש לנו



קשיי תקשורת, אנו עלולים להימנע מלהתאמץ לשאול עוד שאלות, ואז נניח הנחות רבות על סמך המידע החלקי שקיבלנו. חשוב ביותר להיות מודעים להתנהלות כזו ולחפש דרכים לקבל מידע נוסף שסייע לנו בקבלת החלטות מושכלות.

• **ריכוך והתאמה של תכונות הליבה שלנו:** זיהוי תכונות הליבה שלנו עצמנו ומציאת דרכים לשפר את עבודתנו עם הצד האחר על ידי התאמתן לצרכיו (למשל, הימנעות מודעת מדיבור ישיר או מהצעת פתרון "חוצה גבולות" בעבודה עם מישהו שתכונות אלו זרות לו).

• **הקשבה פעילה ואמפתית לדברי הצד האחר:** וידוא של הבנת דברינו על ידי הצד האחר, למשל, כאשר אנו שומעים מה לטענתו הבין מדברינו.

• **חיפוש "גשרים":** זיהוי המטרה שלנו במפגש הבין-תרבותי וחיפוש הדרך להשיג מהמפגש הזה את המיטב האפשרי. התאמת התקשורת למטרה זו וחיפוש האמצעים שיגרמו לצד האחר לפעול באופן המתאים למטרה זו.

• **החלטה על אופן הפתרון:** כשישנם פערים בין הצדדים לגבי הנושא המדובר, יש לבחור בין האסטרטגיות האפשריות האלה: 1. ויתור – הסכמה לעמדת הצד האחר – בייחוד אם אין חשיבות רבה לנושא הנדון, ומערכת היחסים עם הצד השני חשובה יותר; 2. התעקשות – מאמץ לגרום לצד האחר לוותר – אם הנושא חשוב ביותר, גם במחיר של פגיעה במערכת היחסים; 3. ניתוק מגע – ויתור גם על הנושא וגם על מערכת היחסים; 4. פשרה – ויתור הדדי שגורם לפגיעה מסוימת במערכת היחסים וגם בנוגע לנושא שעל הפרק; 5. פתרון win-win – מציאת פתרון יצירתי שבו מערכת היחסים מתחזקת וגם הפתרון לנושא עונה היטב על צורכי הצדדים השונים. האסטרטגיה החמישית היא לרוב תובענית יותר מבחינת משאבי זמן ואינטראקציה תקשורתית וקשה יותר בסיטואציה בין-תרבותית, אך יתרונה במה שמשיגים בה כשהיא מצליחה. לעתים קרובות מדי בשל הפער הבין-תרבותי בחרים באסטרטגיות הראשונות ולא משקיעים מספיק מאמץ באפשרות החמישית. עם זאת, בתהליך סבלני ורגיש להבדלים התרבותיים של מעבר מעמדות לצרכים ניתן למצוא לרוב פתרונות יצירתיים.

## נורמות התנהגות תלויות תרבות

כפי שציינו לעיל, גישת "הנימוסים והליכות" עוסקת בנורמות התנהגות תלויות תרבות. הבנה של מאפיינים התנהגותיים ומנהגים של תרבות כלשהי מחייבת למידה של עובדות רבות. אם רוצים לעבוד עם מגוון תרבויות, מדובר בעובדות רבות מאוד שגם מידת תקפותן משתנה בהתאם לפרטים ולתת-קבוצות בתוך כל תרבות. בהחלט מומלץ להשתדל להכיר נורמות התנהגות רבות ככל האפשר ולהתחשב בהן, אך כהתחלה כדאי להכיר רשימה ראשונית של נושאים שבהם ישנו מגוון רחב של נורמות התנהגות שאנו עתידים לפגוש. בתחומים אלו נחוצה תשומת לב רבה לרמזים תרבותיים וכן נחוצה נכונות לברר נתונים שיכולים לסייע במתן מענה לנורמות התנהגות אלו:

• **סוגיות של אכילה ושתייה, למשל:**

- סוגי כשרויות – כשרות יהודית / חלאל מוסלמי וכדומה. מה נחשב בשרי וחלבי וכדומה?
- דרגות שונות של כשרות ושונות בין תת-קבוצות בדרישות הכשרות
- איך מבררים באופן רגיש תרבותית מהי הכשרות המתאימה לפלוני?
- מה נחשב לארוחה?
- מותר ואסור בשעת הארוחה
- מנהגים תלויי תרבות: נטילת ידיים, ברכה לפני / אחרי הארוחה
- משמעויות טקסיות של ארוחה (ארוחה כמסמלת יחס של אירוח, ארוחה כמסמלת פורמליות או א-פורמליות)
- "לגמור מהצלחת" – מה מכבד את המארח יותר – לסיים את כל האוכל או דווקא להותיר בצלחת?
- יחס לצמחונות ולטבעונות לסוגיהן

• **סוגיות של מנהגים דתיים, למשל:**

- מנהגים דתיים הרלוונטיים למפגש הקהילתי
- תפילה – שעות, מי, מתי
- יחס למנהגים דתיים ולתפקידים שונים של מנהגים בקהילה

• **סוגיות הקשורות למעגלים קרובים ורחוקים: משפחה, חברים ועוד, למשל:**

- משמעות המבנה המשפחתי ומעמד בני המשפחה (בקבלת החלטות וכדומה)
- ערכי משפחה
- מקורות כוח מחוץ למשפחה
- חברים: מי נחשב "חבר", מה אפשר לבקש מחבר, חברות מול מקצועיות, לגיטימיות השימוש בקשרים ועוד

• **סוגיות הקשורות ליחס למערכות ולנותני שירות, למשל:**

- ציפיות מנותני שירותים
- יחס לסמכות
- הרגלים בפעולה עם ביורוקרטיה

• **סוגיות הקשורות למעגלי חיים, למשל:**

- היריון ולידה
- הורות
- בשורות מרות
- אבל ומוות

• **סוגיות הקשורות למרחב הציבורי והפרטי, למשל:**

- מה נחשב מרחב ציבורי ומה נחשב מרחב פרטי?



- ציפיות לאופי המרחב הציבורי
- ציפיות להתנהגות במרחב הציבורי
- סוגיות של צניעות (לבוש, הפרדה, מגע פיזי, קשר עין)
- מאפייני דיבור בין-אישי – "דיבור נקי", לשון הרע
- קודים של לבוש: משמעות הלבוש כמגדיר יחס מכבד, יחס של קרבה, מעמד חברתי / משפחתי / דתי ועוד, קוד לבוש בעבודה.

• **סוגיות נימוס במפגש בין אנשים, למשל:**

- טקסי פגישה ופרידה
- לחיצות יד (למי, מתי, איך)
- נשיקות (למי, מתי, כמה, איך)
- ברכות
- סדר הדוברים, מי פונה למי, מי פותח ומי מסכם מפגש, לגיטימציה להפריע באמצע הדיבור
- תודות
- התנצלויות
- כינויי כבוד
- קשר עין
- גוף ראשון / גוף שני רבים / גוף שלישי – מתי משתמשים בכל אחד מהם?
- מתי חיוני דיבור עקיף, ומתי עדיף דיבור ישיר?
- אופן הבעת אי-הסכמה, התנגדות וביקורת במפגשים בהרכבים שונים

## נספח ג: התמודדויות עם מתחים חברתיים ופוליטיים

בעבודה בקהילה נשמעים לא פעם מפי חברי קהילה או אנשי מקצוע משפטים העוסקים במתחים פוליטיים וחברתיים ובריבוד החברתי בקהילה ובסביבתה. לדוגמה:

- "תסגרי בבקשה כפתור, זה לא צנוע".
- "העובדים כאן תמיד נגדנו. הם היו מעדיפים שלא נהיה בשכונה".
- "הגיע הזמן שהם יידעו עברית".
- "אולי יגיע הזמן שמישהו יגיד להם להתרחץ לפני שהם מגיעים לכאן?"
- "אי-אפשר להיות פה. הם השתלטו על המקום".
- "שיגידו תודה שיש להם כאן זכויות. ומה עם נאמנות?"
- "הוא לא משלנו".

**בנספח ב** העוסק בפערים תרבותיים צוין שאחד המאפיינים של החברה הישראלית הוא חציית גבולות. בחברה הישראלית הגבול בין האישי, המקצועי והפוליטי אמנם מטושטש למדי – אצל נותני שירותים ואצל מקבליהם כאחד. בתחום הפיתוח הקהילתי שכמעט כל עשייה מקצועית בו נוגעת בריבוד החברתי והפוליטי ובמתחים בקהילה, ההבחנה בין הגבולות היא אתגר לא פשוט.

האתגר מועצם, כשמדובר באופי המרחב הקהילתי והמרחב שבו מתנהלת היוזמה. מה שנראה כנכון לתרבות אחת, נראה כפגיעה ערכית בתרבות אחרת. סמלים נוצריים בשכונה שמרבית תושביה יהודים, הפרדה בין גברים ונשים באירוע של מיעוט חרדי שגר בשכונה לא חרדית, קבוצת חיילות שנודבה לנקות אשפה במסגרת יום התנדבות בשכונה חרדית, קונצרט הכולל מוזיקה של ואגנר, שירת "התקווה" באירוע קהילתי בכפר ערבי... לכל אחד מאתנו יש "כפתור חם" (hot button) ש"מקפיץ" אותו פוליטית וחברתית. מה שנראה לנו כפגיעה ערכית, נתפס כנכון וכצודק בעיני אחרים.

מתחים חברתיים הקשורים לריבוד חברתי מחייבים התייחסות מעבר לפתרונות שהעלו בפרק שעסק בתקשורת בין-תרבותית. במציאות הקהילתית אנו פוגשים בקהילה רגישויות שאינן קשורות רק לתכונות הליבה ולמנהיגיהן של הקבוצות השונות, אלא גם לתחושות של קיפוח ופגיעה ולטענות על אפליה. ישנם גם רבים שמגיבים על כל התחושות האלו ברגשי אשמה או לחלופין במגננה או בתקיפה חזרה בהאשמות נגדיות. גם תגובות אלו אינן לעתים קרובות מועילות לפיתוח הקהילה.

הקושי רב במיוחד אצל עובדת קהילתית, שאמורה לפעול בצורה מקצועית במציאות שמאתגרת אותה מבחינה חברתית ופוליטית. היא יכולה למצוא את עצמה מואשמת באפליה ובגזענות ולהגיב בהאשמות נגדיות. היא יכולה לחוש רגשי אשמה כלפי קבוצה שנראית לה פגועה ולפעול באופן לא מקצועי מתוך רגשי אשמה אלו. היא יכולה, בשל זהותה, להרגיש שמתייחסים אליה באופן מפלה או בהתבסס על סטראוטיפים הנוגעים לקבוצתה שלה.



העיקרון הבסיסי גורס שעלינו כאנשי מקצוע לשמור על מקצועיות למרות האווירה שמאתגרת אותנו פוליטית. אף שעיקרון זה נשמע ברור מאליו, לעתים קרובות קשה לדעת כיצד ליישמו. במקרים רבים מדי אנשי מקצוע מגיבים ופועלים באופן שגם להבנתם איננו מקצועי. זהו מצב מובן כיוון שהרבה רגשות מעורבים במתחים אלו, והצורך להגיב כשמישהו נוגע ב"כפתור חם" שלנו הוא גדול. בכל זאת יש לזכור את העיקרון הבסיסי הזה ולהשתדל לפעול לפיו.

עיקרון נוסף, שכבר הזכרנו ויש להזכירו גם כאן, הוא חוסר האפשרות ליצור מרחב ציבורי "ניטרלי". כשאנשים מדברים על מרחב ציבורי ניטרלי, הוא בדרך כלל "ניטרלי" לפי ה-cultural sense שלהם, שכאמור שונה בתרבויות אחרות. לכן לעתים חשיבה מקצועית מניחה שיש מרחב קהילתי ליוזמת עשייה שהוא "נכון", כי כך מכתבים המקצוע או הערכים האוניברסליים לכאורה שעליהם חוננו. בהתמודדות עם המתחים החברתיים חשוב לבחון אותם בכנות, רצוי במסגרת שמאפשרת פתיחות והשמעה של קולות מגוונים, ולנסות לחפש פתרונות לסוגיית מרחב העשייה של יוזמתנו, הוגנים יותר ורלוונטיים יותר לתרבויות שאנו עוסקים בהן.

### **כלים לאיש המקצוע בהתמודדות עם מתחים פוליטיים / חברתיים בפיתוח קהילה (ראו גם נספח ב)**

- **"את/ה לא לבד"** – חשוב לוודא שיש כתובת ברורה ומוערכת בארגון לדבר אתה על אירועים שקרו (היעלבות, מתיחויות וכדומה).
- **אזור התחושות הקשות** – כפי שתיארנו לעיל בהתייחסות למתחים בתקשורת בין-תרבותית, על מנת שנוכל להתמודד עם אירוע שהיה בו מתח חברתי פוגע, מביך וכדומה אנו זקוקים למצוא מקום בטוח לפרוק בו את תסכולנו. היכולת לאזור את התחושות באופן פתוח מקלה על החזרה לחשיבה מקצועית. חשוב להדגיש שאזור, בתגובה לפגיעה אישית או זהותית, כולל לעתים קרובות התבטאויות שהן עצמן יכולות להיות פוגעניות ואפילו גזעניות. התבטאויות אלו הן לעתים חיוניות כשהן מאפשרות לדובר להתנקות מכעסיו ולהסתייג מהאמירות הפוגעניות או הגזעניות שלו עצמו. נובע מכך שחשוב שהאזור לא יהיה בסביבה שנחשפים אליה מי שעלולים להיפגע ממנו עצמו. הגישה הנפוצה לקיום אזור בדין פתוח בישיבת צוות יכולה להחמיר את המתחים ולהקשות על חברי הצוות לחזור בהם מאמירות שהם לא בהכרח התכוונו להם.
- **מודעות עצמית** – מתן מקום לבדיקת האפשרות שמה שנשמע ונראה לנו כהערה גזענית או פוגענית, לא באמת נובע ממקום כזה, אלא פרשנותנו היא שיצרה משמעות זו. בדומה, חשוב להכיר בכך שלכולנו רגשות גזעניים ותפיסות גזעניות שאנו צריכים להתמודד אתם. רגשי האשמה על כך גורמים לעתים קרובות למגננה, ואילו ההכרה בכך שתפיסות ורגשות אלו, במידה כזו או אחרת, אופיינית לכולם, מאפשרת תהליך של מיזעורם.

• **התמקדות בשאלה "מה נכון לעשות מקצועית?"** – כתהליך מקדים וגם כתהליך רפלקטיבי יש לברר למה אנחנו קוראים "נכון מקצועית". יש לעתים קרובות קושי להבחין בין "מקצועי", "אישי" ו"פוליטי", ומה שיכול לסייע הוא התמקדות בשאלה "מה נכון מקצועית לעשות כרגע?" נדרש מאמץ מתמשך להבחין בין מקצועיות לבין תגובה הנובעת מרגשי אשמה (למשל, העדפה לאוכלוסייה מסוימת "כי היא מסכנה") או תגובה רגשית הנובעת מ"רצון להראות ולחנך". במקרים מסוימים משמעות הדבר לעשות את הדבר הטוב ביותר עבור כל חברי הקהילה. במקרים אחרים ייתכנו הגדרות אחרות (כמו איזון בין חברי הקהילה לבין חברי הצוות או אנשים אחרים מעורבים).

• **אתיקה מקצועית** – כהמשך לשאלת המקצועיות, יש מקום לחשיבה מקדימה ולרפלקציה על אירוע שקרה דרך משקפי האתיקה המקצועית. למשל, כשמענה לתחושת פגיעה של חלק מחברי הקהילה עלול לבוא על חשבון חברי קהילה אחרים, על חשבון חברי קהילות אחרות או על חשבון אנשי צוות פגועים.

• **העזרות בדיאלוג אפקטיבי** – כלי זה מתואר בסעיף הבא ויכול לסייע בדיון במתחים ובפערים משמעותיים תוך שמירה על מערכות יחסים. לעתים נקיים דיאלוג אפקטיבי במליאה, ולעתים בתתי-קבוצות או "צדדים". אחד האתגרים בדיאלוג קבוצתי הוא דווקא כשיש הסכמה בשיחה לגבי כך ש"הצד השני" שאינו בשיחה לא בסדר, ולמנחה קשה לשקף את הנרטיב והגישה של אותו צד שני.

• **כלים (חינוכיים, משמעותיים וכדומה) לטיפול במקרים שבהם אין ספק לגבי חומרת העמדה שבוטאה** – יש חשיבות לזהות מקרים שבהם אמנם נחוצה דלגיטימציה ברורה לעמדות פוגעניות שנאמרו ולהגיב להם באמצעות כלים מתאימים.

• **קיום דיאלוג פתוח ומתמיד תוך-צוותי ועם הקהילה לגבי המדיניות וצורת הפעולה בקהילה** – מתחים רבים בקהילה נובעים מכך שלא נעשה דיאלוג משמעותי לגבי דרכי הפעולה וכססים חבויים מתפרצים לבסוף.

## דיאלוג אפקטיבי

בקהילה ובמקום העבודה צפים דיונים ערכיים-חברתיים שיכולים לגלוש בקלות לפגיעות אישיות וקבוצתיות. לעתים קרובות דיונים אלו רגישים לצדדים המשתתפים בהם, ועקב כך היכולת של הצדדים להקשיב, להבין ולהתייחס עניינית מוגבלת למדי. באופן טבעי הנטייה היא לרוב להציע שלא להגיע לוויכוחים מרים. ואולם לעתים הוויכוחים בלתי נמנעים ואף מסלימים, אם בגלל שחלק מהמשתתפים אינם מצליחים להימנע מהם, אם מכיוון שלאחר אמירה קשה אי-אפשר להתעלם ולהמשיך הלאה, ואם בגלל שהדרך לקבל החלטות מחייבת דיון שנוגע לזהויות ולרגישויות תרבותיות, חברתיות ופוליטיות.



דיאלוג אפקטיבי הוא כלי שמנסה לשמור על מערכות יחסים בין צדדים בקונפליקט בד בבד עם טיפול אפקטיבי במתחים עצמם. הכלי יעיל בעידוד למידה ובקבלת החלטות מיטבית בקרב הצדדים המעורבים באמצעות דיאלוג בעבודה או בקהילה על נושא רגיש וכן כתגובה להערה שנאמרה ואשר מעוררת מתח (הערה מכילה, מבזה, מאשימה ועוד). כלי זה מעודד למצוא את הדרכים לומר את מה שחשוב ויעיל באופן שמאפשר לצד האחר להקשיב ולהתייחס. לרוב גם אם רק חלק מהמשתתפים משתמשים בכלי הדיאלוג האפקטיבי, האווירה הנוצרת משפיעה גם על המשתתפים האחרים בדיון. הכלי פותח על ידי המרכז הבין-תרבותי לירושלים בעקבות קבוצת "מדברים בכיכר", פעילים חברתיים בירושלים שהתנסו בדיאלוג חברתי קשה בכיכר ציון בקיץ 2014.

להלן עקרונות היסוד בדיאלוג האפקטיבי שמאפיינים את פעולת המשתתפים הנעזרים בכלי זה:  
**א. איפוק:** "השהיית שיפוט" והבלגה על "טריגרים חמים" ("hot buttons") בדברי האחר; חיפוש הפרשנות החיובית למה שנאמר.

**ב. ידידותיות:** שמירה על מערכות יחסים, מאמץ שלא ליצור אנטגוניזם, שמירה על כבוד הדדי, מאמץ להימנע מ"טריגרים חמים" ככל האפשר.

**ג. הדדיות:** הקשבה משמעותית ואמיתית שמנסה ללמוד משהו חדש (ולא רק ללמד ולהטיף).

**ד. תוצאתיות:** בירור עצמי מתמיד מה ראוי שיהיו תוצאות הדיאלוג – "מה אני רוצה ויכולה להשיג בשיחה?"

הבעת דעה כתגובה לדברי הצד האחר נעשית בשני שלבים:

1. **יצירת מרחב בטוח לצד האחר:** מאמץ למצוא הסכמה, משמעותית ככל האפשר, עם דברים שאמר הצד האחר והדגשת הסכמה זו. אם הסכמה בלתי אפשרית, ניתן להסתפק בהזדהות עם משהו שהצד האחר אמר או בהבעת אמפתיה והבנה. יש חשיבות רבה למאמץ למצוא הסכמה (ולא להסתפק רק באמירות כמו "אני מבינה את הקושי שלך עם...", "אני שומעת שמה שאת אומרת הוא..."). המרחב בטוח הרבה יותר אם אנו מראים הסכמה אמיתית עם טיעון שטען הצד האחר. בכל מקרה אמירה כזו נאמרת בהרחבה שמפגינה הקשבה והבנה (ולא רק "נכון, אבל..."). שלב זה מפגין ידידותיות ומידה רבה של הדדיות בדיאלוג – מחדד מה למדתי מדברי האחר ומעודד את הצד האחר לנהוג באותו האופן.

2. **ערעור ידידותי<sup>19</sup>:** הבעת הפער בינינו בהיקף ובאופן שמאפשר לצד האחר להתחבר אלינו ולדברים שנאמרו. הערעור הידידותי, כשמו כן הוא, יכול להביע אי-הסכמה או אפילו ערעור על נקודת מבט של הצד האחר. הערעור הידידותי מתאפשר לאחר שנוצר מצע בטוח וידידותי שמאפשר לאמרו. זאת תוך גילוי איפוק ובחינת הערעור שיש סיכוי סביר שהצד האחר יוכל להקשיב לו ולנסות להפנים אותו.

19 ערעור ידידותי הוא מושג מתוך מודל של מרכז "רואים רחוק" – מיינדפולנס בהתמרת סכסוכים.



## נספח ד: שפה ותרגום - הנגשה לשונית ופישוט לשוני<sup>20</sup>

מטרת ההנגשה הלשונית היא ליצור מצב שבו כל האנשים מהקהילה ובעלי התפקידים יבינו זה את זה בבהירות ויכולו לבטא את אשר על דעתם. בדרך כלל זה מתחייב מכך לאפשר שירותי תרגום טובים המדייקים במישור המילולי ומספקים מידע תרבותי חיוני ההופך את הקשר והתקשורת לברורים וזורמים.

**המצב השכיח בשירותים הקהילתיים:** בקהילות רבות חיים אנשים שהשפה העיקרית שלהם אינה שפתם העיקרית של העובדים בשירות או של רוב אנשי הקהילה. לעתים הם יכולים להסתדר, אך רמת ההבנה שלהם ויכולת הביטוי שלהם חלקיים, ועל כן הם מופלים לרעה במרחב הציבורי ובפעילויות הקהילתיות. לעתים יש ציפייה מצד ההגמוניה הקהילתית ואנשי הצוות שאנשים אלו ילמדו את השפה הדומיננטית. לעתים מתעוררים כעסים המרמזים שאולי אנשים אלו אינם לומדים את השפה הדומיננטית כדי להיבדל, מתוך התנשאות או כאמירה פוליטית. בפועל אנשים רבים מתקשים ללמוד שפה חדשה באופן ראוי, גם אם הם מעוניינים בכך מאוד. לעתים גם נשמע ביטויים כמו: "לא נורא, הדור הבא כבר יודע עברית מצוין". ביטויים אלה מיייתרים ומתעלמים מ"דור המדבר" שזקוק גם הוא לשליטה בשפה העברית. המנגנון המקובל שלפיו הילדים מתרגמים להוריהם בתרבויות רבות הופך על פיה את ההיררכיה המשפחתית, מסכן את שלומם של הילדים, מרדד את המסרים לרמת ההבנה של הילדים ומאפשר מניפולציה בתכנים שאינה הוגנת ואינה מועילה לאנשים הרלוונטיים.

למרות כל זאת ובייחוד בגלל מחסור במשאבים המענה לנושא השפה בדרך כלל אינו ראוי. בפגישה קהילתית מקובל לבקש תרגום מאחד מדוברי השפה הזרה שמדבר עברית היטב. התוצאה לעתים קרובות בעייתית, ואנשי המקצוע אף אינם מודעים להשלכותיה השליליות. מתורגמן שאינו מיומן עלול לתרגם רק חלקים, לוותר על מסרים קשים או מסובכים, להוסיף תכנים משלו, ומכיוון שגם לו יש תפיסת עולם, במודע או באופן לא מודע הוא עלול לעוות את המידע המועבר. הפיכת חבר קהילה למתרגם עלולה לאיים על מעמדו החברתי באופן לא מוצדק וגם מונעת ממנו להשתתף בשיחה באופן חופשי כמו כולם.

לעתים חלק מחברי הצוות שולטים בשפה המדוברת באופן חלקי ומבינים חלק מהדיונים. חברי צוות שיש להם ידיעת מה בשפת הקהילה, מפגינים בכך רצון להתקרב לקהילה, וצעד זה לרוב מוערך מאוד בעיני חברי הקהילה. עם זאת, כאשר רמת הדיבור וההבנה שלהם מאפשרת דיאלוג רדוד בלבד, הדבר פוגע משמעותית ביכולתם להבין ולקבל החלטות.

20 פרק זה מבוסס על תובנות רבות של ד"ר מיכל שוסטר.



אלתורים אחרים כוללים "דיבור עם הידיים" או שימוש בשפה שלישית (כמו אנגלית), שאינה השפה המועדפת על שני הצדדים. שימוש בשפה שלישית הופך את התקשורת לשטחית ופעמים רבות גורם לנו לבחור פעילים קהילתיים שמדברים שפה זו ונדמה לנו שהם המנהיגים האולטימטיביים.

מענה שנדמה כמוצלח הוא שימוש בחבר צוות דו-לשוני כמתרגם. גם מענה זה מתגלה כבעייתי במקרים רבים, כי איש הצוות הוא איש מקצוע בתחום מסוים. מכיוון שלא למד כללים בתרגום, הוא מתרגם חלקית, מכניס מידיעותיו שלו ומתעלם מחלקים שנאמרו. נוצרת אשליה שהשיחה מתנהלת כראוי, בעוד בפועל זה לא המצב. ייתכן שמי שחשבנו שהוא דו-לשוני, אינו דובר היטב אחת השפות מכיוון שעלה לארץ בגיל צעיר, ובביתו לא דיברו את השפה, או מכיוון שקליטתו את השפה החדשה לא מספיק טובה.

**פתרונות למצב:** הפתרון הנכון הוא יקר, אך חיוני, אם מעוניינים בעבודה איכותית עם הקהילה והוא שימוש במתורגמן מיומן שעבר הכשרה שהסמיכה אותו לעשות תרגום עוקב או סימולטני. לעתים קרובות נדמה שתרגום עוקב הוא אטי – הרי הכול נאמר פעמיים. בפועל, יש לו יתרונות תהליכיים. אנשים ממוקדים יותר בדבריהם, כשהם יודעים שכל מה שיגידו יתורגם, ויש פחות הפרעות לדוברים בזמן שהם מדברים. סדר הדיבור נשמר טוב יותר. על כן אף על פי שתרגום עוקב נמשך זמן רב יותר, המחיר במשך זמן קטן הרבה יותר ממה שנדמה, והיעילות בהקשר הקהילתי גבוהה. המנחה צריך לסייע למשתתפים ללמוד לעצור כל כמה משפטים לצרכי תרגום, ואנשים מתרגלים. תרגום סימולטני יכול אף הוא לסייע מאוד, אבל מחירו גבוה ביותר.

מובן שגם עובדת קהילתית שדוברת את השפות הרלוונטיות ברמה גבוהה יכולה לשמש כמתורגמנית. להעסקת עובדת קהילתית דו-לשונית יש יתרונות וחסרונות שהזכרו לעיל, וחשוב להיות מודעים להם. אם יש כמה תרבויות בקהילה, יש משמעות תהליכית רבה לכך שהעובד מזוהה עם קבוצת תרבות מסוימת בקהילה.

חשוב ביותר גם למצוא מענה לתרגום חומרים כתובים. לרוב אנשים דו-לשוניים שאינם עוסקים בתרגום, לא יוכלו לתרגם במדויק מלבד חומרים פשוטים (כמו שלטים). חומר מתורגם צריך לעבור בקרת איכות של עין שלישית, שהרי לא נדע אם התרגום איכותי, אם אנו עצמנו איננו יודעים לקרוא את הכתוב. תרגום לא מדויק, בעיה בשימוש בגופני השפה וכדומה יכולים לעורר מבוכה רבה.

שימוש בגרפיקה יכול להיות כלי המסייע בתרגום. ניתן להיעזר באמצעים גרפיים כדי להעביר מסר (מפה, שרטוט, סמלים מוסכמים), ואז השפה אינה מהווה עוד מכשול. עם זאת, צריך לזכור שלא כולם יודעים לקרוא מפה או תצלום אוויר, ובוודאי שאינם יודעים לקרוא שרטוטים של מתכננים אורבניים.

### כללים לשימוש במתורגמן

- חשבו על מקום הישיבה של המתורגמן. בתרגום בין שניים המתורגמן צריך להימצא בקשר עין עם שני הצדדים ולא לשבת בצורה שתיראה כמשייכת אותו לאחד הצדדים. בשיחה קבוצתית הוא צריך לשבת בתוך המעגל או הקבוצה באופן שיהיה קל לראות ולשמע אותו.
- תדרכו את המתורגמן באשר למטרת השיחה.
- בקשו תרגום מלא ומדויק, עוקב או סימולטני.
- שמירת סודיות – הדגישו זאת, אם זה נחוץ.
- הנחו אותו לדבר במשפטים קצרים וברורים; הימנעו משפה וממינוחים מקצועיים, ככל האפשר.
- דברו ישירות אל מי שאתם מעוניינים שישמע ולא אל המתורגמן. השתדלו להביט על הדובר ולא על המתורגמן.
- ודאו הבנה במקרה הצורך – מצאו דרך שתאמת את המסר; למשל, שהצד האחר יסביר את המסר במילותיו הוא (לדוגמה, אם מדובר בהנחיות שחשוב לוודא שהובנו).

### מסירת מידע בפישוט לשוני / פישוט מידע<sup>21</sup>

פישוט לשוני (plain language) מתייחס להעברה של מידע באופן ברור, קצר וקליט המבהיר בפשטות את המסרים. אין כוונה להעברת ידע בדרך לא מקצועית, לא מלאה או לא מכבדת, אלא להעברה בדרך אפקטיבית המאפשרת להבין מתוך הכתוב את הנדרש, לעבד אותו ולבצעו. על פי התקנות לנגישות השירות (2013)<sup>22</sup>, הכוונה היא להתאמת המידע כך שתוכנו יהיה ברור, מבנהו פשוט, ויתקיימו בו ככל האפשר התאמות בנוגע לארגון התוכן, לאוכלוסיית היעד ולאמצעי של מסירת המידע. זהו כלי משמעותי בכשירות תרבותית כיוון שהוא יכול לסייע לכל מי ששפת המסמך (חוברת, דף מידע, חוזה, הנחיות, הצהרה ועוד) אינה שפת האם שלו או שאינו בקיא בה מסיבות אחרות, אף אם נראה כי שליטתו בשפה סבירה. באופן זה פישוט לשוני מנגיש מידע לאוכלוסיות מתרבויות שונות ומקל עליהן בצמצום פערים ובהשתלבות.

נמנה כאן כמה כללים ותובנות לפישוט לשוני.

- היערכות:
- לפני כתיבת המידע שאל את עצמך מיהו קהל היעד (לפעמים יש יותר מקהל אחד), מה הוא יודע ומה הוא צריך לדעת והתאם את תהליך הפישוט הלשוני אליו.
- מומלץ כי פישוט לשוני ייעשה על ידי הגורם שכתב את הטקסט (ולא על ידי עורך לשוני, למשל) ויעבור כמה סבבי שיפור על ידי קהל היעד או עורכים לשוניים. רק מי שהכין או כתב את הטקסט, ידע להבחין בין עיקר לטפל וידע למצוא דרכים יצירתיות להעביר את המסר שלו.

21 מעובד מתוך חומרים בנושא פישוט לשוני שנכתבו במסגרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים על ידי ד"ר מיכל שוסטר.  
22 נציבות שירות המדינה (2013). תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות (התאמת נגישות לשירות).

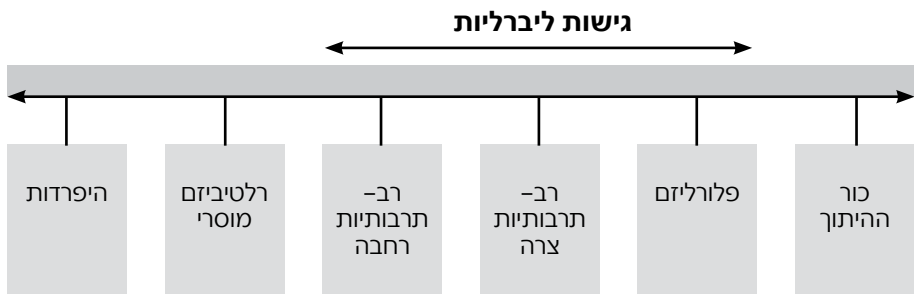


- ארגון התוכן:
  - הציגי רעיונות עיקריים בלבד.
  - הסבירי כל רעיון במשפט נפרד.
  - השתמשי במשפטים שלמים ככל האפשר.
  - כתבי את המידע החשוב ביותר בתחילת הטקסט ושמרי על רצף הגיוני.
  - היי ישירה ככל האפשר והימנעי מדו-משמעות.
  - בני משפטים קצרים (כ-15-20 מילים במשפט לכל היותר).
  - בני את המסר ברצף ברור ומסודר של סיבה ותוצאה וסדר כרונולוגי.
  - השתמשי במשפט פעיל ולא סביל, אם ברור מיהו הגוף המדובר.
  - המעיטי להשתמש במשפטי שלילה.
  - אם המסמך ארוך, ניתן להשתמש בטבלת תוכן עניינים. אם מדובר במסמך קצר יותר, ניתן להתחיל אותו בפסקה שמסכמת את עיקרי התוכן. כדאי להשתמש במתרחות שמבהירות היטב את הנושאים במסמך.
  - השתמשי באוצר מילים יומיומי:
    - כדאי להימנע משימוש במינוחים לועזיים או מקצועיים. אם בוחרים להשתמש במינוח שאין לו מקבילה מדויקת בעברית, יש לציין הסבר בסמוך למילה הלועזית.
    - המעיטי להשתמש בקיצורים ובראשי תיבות.
    - כדאי להימנע משפה גבוהה.
  - התאימי את השפה לאוכלוסיית היעד, למשל מבחינת אוצר מילים ומבנה.
  - שימי לב למחוות ולדפוס נימוס המתאימים לתרבות, לטון דיבור המתאים לאופי התקשורת ולקהל היעד.
- התאמת אמצעים של מסירת המידע:
  - העבירי את המידע בדפוס ולא בכתב יד.
  - השתמשי בגופן פשוט בגודל 14 ומעלה.
  - השתמשי בטקסט ללא קישוטים.
  - השתמשי בדף ללא רקע או ציורים שמסיחים את העין.
  - השתמשי בכותרות במקום שאפשר.
  - השתמשי בסמלים במקום שאפשר בידיעה שלא כל סמל הוא בין-לאומי.
  - ניתן להשתמש באיורים, אבל רק איורים שמסייעים להעביר את המסר ואינם מסיחים את הדעת.
  - חשבי אם יש חלופות מתאימות יותר להעברת המסרים, כמו סרטון בנושא.
- בקרה!
  - האם התוכן אכן מועבר היטב?
  - האם התוכן מועבר בצורה מובנת? האם הוא ברור מספיק כדי לאפשר לקורא / לשומע לפעול על פי ההנחיות?
  - בדקי שגיאות כתיב, סגנון, ארגון וסדר של המידע.

## נספח ה: גישות חברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית במרחב הקהילתי

פירוט הגישות החברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית הוא מעבר לתחום העיסוק של מסמך זה<sup>23</sup>. עם זאת, כבסיס להבנת המאחד והמייחד את העבודה קהילתית והכשירות תרבותית, נסתפק כאן בתיאור פשטני ולא מדויק של אחד הצירים שלאורכו ניתן למקם חלק מגישות אלו. ציר זה יסייע לנו מתודולוגית להבין את הקשר בין פילוסופיה פוליטית, אידאולוגיה חברתית, עבודה קהילתית וכשירות תרבותית בעבודתנו במרחב הקהילתי. נקודת הייחוס שלנו היא חברה המתיימרת להיות ליברלית (ואנו מודעים למגוון הפרשנויות הקיימות למושג זה), חברה שבה התפתחה העבודה הקהילתית בהגדרותיה השכיחות כיום כחותרת לחברה שוויונית ודמוקרטית, לחלוקה הוגנת של משאבים ועוד. הדיון על כשירות תרבותית יראה אחרת בהתייחס לתרבות שאין לה כל מחויבות לערכים ליברליים.

העובדת הקהילתית מוזמנת לדמיין את ציר הגישות המתוארות להלן ולבחון לאורן את הנחותיה ועמדותיה ואת הפרקטיקה שהיא מובילה (חשוב לציין שהשמות שאנו נותנים כאן לגישות השונות לאורך הציר אינם מוסכמים, ויש שונות רבה במתן שמות לגישות אלו). מורכבותה של המציאות מעמידה את העובדת ושותפיה בפני דילמות ערכיות ומוסריות שונות במרחבת התהליך, וראוי כי הפתרונות הננקטים יהיו מעוגנים בתפיסת עולם ברורה, שמחירה ויתרונותיה נהירים לבוחרים בה.



23 דוגמה טובה להרחבה בנושא זה ראו, למשל, בספרם של מאוטנר, שגיא ושמיר (1998).



בקצה האחד של הציר שבו נדון נמצאת גישת **"כור ההיתוך"**. גישת "כור ההיתוך" מניחה שהקבוצות השונות בקהילה צריכות להפוך לקהילה הומוגנית אחת. מעשית המשמעות היא שהקבוצות השונות צריכות להתאים את עצמן, מבחינה שפתית ותרבותית, לתרבות ההגמונית החברתית השלטת (שכאמור לעיל, רואה עצמה כליברלית). המאמץ הקהילתי הוא "לחנך" קבוצות אלה להתאים את עצמן למרחב הציבורי ולשירותים שנבנו לפי התפיסה התרבותית "הנכונה" לדעת ההגמוניה החברתית.

בקצהו האחר של הציר מופיעה גישת ה**"הפרדות"** התומכת בהפרדות של הקהילה לקהילות נפרדות לחלוטין, בדמות בניית מערכות ארגוניות ופיזיות נפרדות המצמצמות את האינטראקציה ואת קבלת ההחלטות המשותפת של הקהילות למינימום. למעשה בקצה זה של הציר נמצאת התקווה שלאחר ההפרדות כל אחת מהקהילות תהיה הומוגנית, בדומה לתקוות הנטועות בגישת "כור ההיתוך".

בין הגישות הנמצאות בקצוות – "כור ההיתוך" ו"הפרדות" – נמצאות גישות שונות בהתייחסות לחברה המכירה בשונות שבה ומנסה להתמודד עם שונות זו מבלי לחתור להומוגניות חברתית.

קרוב לגישת "כור ההיתוך" נמקם את הגישה ה**ליברלית-פלורליסטית** המתמקדת בזכויות הפרט. גישה זו מניחה שקבוצות תרבותיות מורכבות מאנשים שיש לדאוג לזכויותיהם, והיא מתעלמת מזכויות קבוצתיות-תרבותיות. מושגים מרכזיים שנשמעים על ידי חסידיה, בהקשר המעניין אותנו כאן, הם "המרחב הציבורי הניטרלי" ו"מסך הבערות" (veil of ignorance). הנחת העבודה בגישה זו גורסת שעל נותן השירות (המדינה, פקיד הדואר, העובדת הקהילתית ועוד) להתעלם מהזהות התרבותית-קבוצתית של הפרט ולתת שירות זהה לכולם, כאילו יש "מסך" שאינו מאפשר לו לראות את הלוקח ולזהות את שייכותו. כך ייווצר מרחב ציבורי ניטרלי נכון, ואם שומרים עליו, הוא מותאם היטב לכולם. לעתים הפרקטיקה של גישה זו התבטאה בהפרדה בין דת למדינה בשירותים שהמדינה מממנת ובהתנגדות להפרדה בין קבוצות (או מגדרים) במתן שירותים של המדינה (למשל, בבתי ספר).

יש הרבה מקום לשונות בגישה זו כיוון שאם למישהו יש צרכים מיוחדים, למשל אם אינו שומע טוב, מתקשה לעלות מדרגות, סובל מליקויי למידה או ששפת האם שלו היא ספרדית, המרחב הציבורי הניטרלי ידאג להתאמות עבורו, שבהן כולם יוכלו להיעזר (אבל יהיו רלוונטיות רק למי שזקוקים להן), וכל זאת במגבלות היכולות של החברה להתאים עצמה. ההתאמות הן לפרטים ולא לקבוצות תרבותיות. ההנחה היא שאם המרחב הציבורי יתאים עצמו לכל פרט, יענו גם הצרכים הקבוצתיים-תרבותיים של קהילה זו.

אם נתרחק על הציר הדמיוני שלנו מהגישה הליברלית-פלורליסטית, נמצא גישה שנקרא לה **"רב-תרבותיות צרה"** (thin multiculturalism). בבסיס גישה זו טמונה ההכרה שהמרחב הציבורי

לעולם אינו ניטרלי, ועל כן אופיו צריך להיקבע במשא ומתן ובדיאלוג במטרה ליצור מרחב ציבורי הוגן ומותאם ככל האפשר לכל הקבוצות. על כן המרחב הציבורי השואף להוגנות יכול להיראות שונה מאוד במדינות שונות, בערים שונות ואפילו בשכונות שונות באותה עיר. למעשה, יטענו חסידי גישה זו, שההגמוניה התרבותית מתייחסת למנהגיה ולתפיסותיה כאוניברסליות, ועל כן מה שהגמוניה זו מכנה "מרחב ציבורי ניטרלי" הוא בעצם המרחב הציבורי המותאם לה. כל אזרח אמריקאי שחור יכול אפוא להיות נשיא ארצות הברית, אבל רק אם הוא מתנהג לפי קודים תרבותיים של דיבור, לבוש ועוד שקבעה ההגמוניה הלבנה, שהרי הגמוניה זו מניחה שאלו הם הקודים האוניברסליים של נימוס ודרך ארץ.

גישה זו מאפשרת ל"זכויות תרבותיות" להשפיע על קבלת ההחלטות. נדגים זאת באמצעות הגישה הליברלית-פלורליסטית בצרפת, שהכתיבה כלל לפיו "סממני דת אינם נכנסים לבתי הספר הציבוריים". תומכי הגישה הליברלית-פלורליסטית בצרפת חשבו שכלל זה מייצר ניטרליות ועל כן הוגנות במרחב הציבורי – שהרי הוא מתייחס לבני כל הדתות במידה שווה ומבטיח שלמרכיב הדתי לא יהיה מקום בבית הספר. ואולם הכלל הזה הומצא על ידי הגמוניה נוצרית, שאין לה כל קושי להשאיר את סממני הדת בבית, בה בשעה שעבור ילד יהודי לעתים השארת הכיפה בבית בעייתית, וכן השארת הרעלה בבית עבור נערה מוסלמית. יתר על כן, ההגמוניה הנוצרית היא שהגדירה מה נחשב כ"סממן דתי". לקראת חג המולד ניתן אפוא למצוא בבתי הספר הציבוריים עצי חג מולד בטענה שאין בעץ זה שום סממן דתי, אלא הוא מנהג תרבותי בלבד... גישה רב-תרבותיות הצרה תטען שקביעת אופי המרחב הציבורי בבית הספר צריכה להיעשות באמצעות דיון ומשא ומתן בין כל לקוחות המערכת למציאת פתרונות שיענו טוב יותר על הצרכים הדתיים של כולם. זאת ועוד, גישה זו תטען שיש צורך לענות גם על הצרכים הקבוצתיים של התלמידים, וכשילד יהודי מגיע עם כיפה על ראשו, הוא עושה זאת גם כי הוא מעוניין לזכור שהוא שייך לקבוצה תרבותית ייחודית.

אם כן, גישה זו מאתגרת גם את תפיסת "המרחב הציבורי הניטרלי" וגם את תפיסת "מסך הבערות". "הניטרליות" ו"המסך" בגישה הפלורליסטית יוצרים הרגשה של אוניברסליות ועקביות לוגית – כלומר, לחסידי הגישה הליברלית-פלורליסטית נדמה שיהיה פתרון "נכון" לכל סוגיה, אם רק ננתח אותה במידה מספקת ושהפתרון שיימצא יתאים לכל מרחב ציבורי. הראינו כבר בדוגמה על בתי הספר בצרפת שזו אשליה. יתר על כן, נטען שעצם ההנחה שגישה "עקבית" היא גם "הוגנת" אינה נכונה בהכרח. לא מעט מהאידיאולוגיות שפרחו במאה ה-20 כללו פתרונות עקביים וברורים לבעיות חברתיות שהיו רחוקים מלהיות פתרונות הוגנים. נדגיש שוב, בגישה הרב-תרבותית מוצע לחשוב במושגים של הוגנות מתפתחת, ולפיה החברה והקהילה מנהלות תהליך מתפתח של דיאלוג ומשא ומתן המכוון ליצירת מרחב קהילתי וציבורי הוגנים ככל האפשר, לפרטים ולקבוצות הרלוונטיים למרחב ספציפי זה.



במסגרת החברתית של רב-תרבותיות צרה אולי אף יתאפשר לקבוצות תרבותיות שונות לקיים, במימון המדינה, מסגרות נפרדות. אפשרות זו נתמכת גם בעדייות ממדינות ומקהילות שונות, שבהן מתברר שאינטגרציה לעתים גורמת להדרה חמורה יותר מהפרדה, שהפרדה בין דת למדינה מאפשרת להגמוניה להגדיר את כלליה הדתיים כ"אוניברסליים" ושמתן זכויות אישיות ללא מתן זכויות קבוצתיות פוגע בזכויות יסוד של פרטים מקבוצות מיעוט רבות.

עם זאת, הנחת המוצא של גישה זו היא שעל הקבוצות התרבותיות השונות להיות ליברליות בעולם הערכים שלהן. כדוגמה לרב-תרבותיות צרה ניתן לראות את המרחב הציבורי במחוז קוויבק הפרנקופוני בקנדה שנראה שונה מאוד, גם מבחינה חוקית, משאר חלקי קנדה האנגלו-סקסית. עדיין, זכויות אדם בהגדרתן הליברלית הן בסיס למנגנונים של קבלת ההחלטות וההתנהלות בכל קנדה.

אם נתקדם על הציר עוד, נמצא את הגישה "**רב-תרבותיות רחבה**" (thick multiculturalism). גישה זו מנסה להתמודד עם מציאות שבה ישנן קבוצות תרבותיות בקהילה שתפיסת העולם הליברלית-מערבית אינה נר לרגליהן. המשמעות היא שמתן זכויות קבוצתיות המכבדות תרבויות אלו יכולה לגרום לפגיעה משמעותית בזכויות אדם. אם תרבויות אלו כוללות הדרת נשים, יחס גזעני ומפלה למיעוטים אחרים (בתוך או מחוצה להן) או שמנהגיהן כוללים פגיעה פיזית בתינוקות או בחיות, מתן זכויות קבוצתיות לקבוצות אלו יבוא על חשבון ערכים ליברליים חשובים אחרים. לכאורה, האינסטינקט הליברלי מורה לעצור ולהימנע מלאפשר לפרקטיקות לא ליברליות כאלו להתקיים, ואולי אפילו מורה להימנע מהכרה בקבוצות לא ליברליות כאלו, לשאוף לפיזור ולעודד את היתוך בהגמוניה הליברלית. עם זאת, יש כמה סיבות שבגללן נחוץ דיון משמעותי יותר בנושא.

ראשית, מבחינה פרגמטית אכיפת כללים ליברליים על קבוצות לא ליברליות יכולה לגרום למשבר חברתי-כלכלי שבסופו של דבר עלול לפגוע משמעותית דווקא במי שרצינו להגן על זכויותיהם שנפגעו במסגרת הקהילתית. מבחינה זו נראה שתהליך לעידוד "ליברליזציה" של קבוצות אלו צריך להיות חינוכי ואטי, ובשלב הביניים תצטרך החברה הליברלית להשלים עם מציאות לא ליברלית בתוכה.

שנית, מתברר שהתרבות ההגמונית סובלנית לפגיעות המוכרות לה ושהיא רגילה אליהן וסובלנית פחות לפגיעות אחרות. פגיעות בתינוקות – כמו מילת זכרים וריצוע אוזן של נקבות – אולי מזעזעות את חלקנו, אך אנו מכירים בזכות לעשותן, כי אנחנו רואים בדת היהודית והמוסלמית דתות לגיטימיות וחושבים שהנזק לתינוקות היספאנית ששמים עגילים באוזניה אינו כה חמור. רצח ברטלי של חיות שהוחזקו וגודלו בתנאים אימים ואכילת בשרן מזעזע אותנו, ועדיין רובנו איננו חושבים להפוך אכילת בשר ללא חוקית. אנו בוחרים לאסור סמים קשים ורכים וחושבים שמי שמעשן טבק בסביבתנו פוגע בזכותנו לבריאות ולסביבה נקייה, אבל אף כי אלוהול מזיק ביותר לסביבתנו ולזכותנו לחיים בריאים (במקומות רבים בעולם זהו נזק גדול יותר מנזקם של שאר החומרים המסוכנים), איננו



חושבים להפוך אותו ללא חוקי. אנחנו מזדעזעים ממסרים סקסיסטיים בפרסומות ומפורנוגרפיה באינטרנט שמעבירים מסרים פוגעניים לגבי נשים, מחפיצים ומעודדי אלימות, אך אנחנו נזהרים מלצנזר אותם ולפגוע ב"חירות הביטוי". כל זאת אף כי הנזק הנגרם מהם מתחרה למדי, כפי הנראה, עם הנזק שבהדרת נשים בתרבויות שאינן שוויוניות, שאינן "משלנו".

במילים אחרות, הגענו לתחום שבו אין תשובות ליברליות "נכונות", אך עדיין יש חיפוש מתמיד אחריהן ומציאת פתרונות חלקיים במידת הוגנותם, כשאינן ברה אחרת. אכן, לגישת הרב-תרבותיות הרחבה כגישה ליברלית אין תשובות עקביות. בצניעות היא גורסת שיש להתמודד עם הקושי של תרבויות לא ליברליות בתוך חברה ליברלית ולחפש פתרונות יצירתיים טובים ככל האפשר. בד בבד היא מכירה בכך שאין פתרונות "נכונים" ועם זאת מחויבת לעקרונות הליברליים ושואפת ליישם במציאות מאתגרת.

על הציר הדמיוני שלנו, בין "רב-תרבותיות רחבה" לגישת ה"היפרדות", נמצא גישה נוספת שנקרא לה **הגישה "הפוסט-מודרנית" או גישת הרלטיביזם המוסרי**. גישה זו נפרדת מהגישה המודרניסטית-ליברלית. היא מניחה שמערכת הערכים הליברלית היא מערכת תרבותית אחת מני רבות, ואין סיבה להניח שהיא נכונה יותר מאחרות. גישה זו אינה מנסה כלל להשפיע על תרבויות שאינן ליברליות, והיא רואה בניסיון הליברלי לחנך תרבויות אלו לערכים ליברליים או לאכופ עליהן כללים ליברליים מעשה מתנשא ולא הוגן. אנו לא נעמיק לעסוק בגישה זו, שתאורה כאן הוא פשטני למדי. היא מוצגת כאן בייחוד על מנת להדגיש את ההבחנה המשמעותית בין גישת הרב-תרבותיות הרחבה, שבה דנו קודם לכן, לבין גישת הרלטיביזם המוסרי.

לא פעם יובע החשש שמתוך כוונה ליברלית, בגישת הרב-תרבותיות הרחבה, תינתן לגיטימציה לפגיעה חמורה בזכויות. בהשאלה, הקו העדין שבין אפשר לבני משפחה לבחור טיפול ברפואה מסורתית למחלה של בתם התינוקת (כהשלמה לטיפול קונבנציונלי) לבין אפשר למשפחה זו למול את התינוקת מדגים זאת בבירור. בחירת רפואה מסורתית משלימה למחלה נתפסת לרוב כזכות לגיטימית, ואילו מילת נשים נחשבת לפגיעה משחיתה ואסורה. מקרה מסובך יותר מבחינה אתית נוגע לפער בין תפיסת הרפואה המערבית כיום, ולפיה יש לספר לחולה במחלה קשה את הבשורה ולהניח לו לבחור אם וכיצד לספר את הבשורה המרה לבני משפחתו, לבין הגישה המקובלת בתרבויות רבות (וגם ברפואה המערבית עד לפני שנים לא רבות), ולפיה יש לספר לבני משפחה קרובים, והם שיחליטו אם לספר את הבשורה הקשה לחולה. ברור לנו שהגישה הראשונה היא הליברלית, והיא משאירה את הבחירה והאוטונומיה בידי האדם החולה, ובכל זאת ההתלבטות תהיה קשה.

במסמך זה, בייחוד בחלק העוסק במוקד המקצועי, אנו דנים במשמעות ההבחנה בין רב-תרבותיות רחבה לרלטיביזם מוסרי בהרחבה בהקשר של העבודה הקהילתית.



## מקורות

אגמון-שניר, ח', אנגל, ע' ושבאר, ו' (2004). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין-תרבותי לירושלים והסוכנות היהודית לארץ ישראל. הספר בגרסתו האלקטרונית ניתן להורדה באתר המרכז הבין-תרבותי לירושלים.

אורבך, ט' והרמתי, א' (2006). **כולנו יחד וכל אחד ייחוד: הלכה ומעשה**. תפישות העולם והמתודולוגיות של 'כל המערכת בחדר' כמובילות תהליכי שינוי 'חיוביים'. **משאבי אנוש**, 218, 48-53.

איפראימוב, מ' (2013). **דינמיקה של זהויות בהתארגנויות שורשיות (grassroot): חקר פעילות קהילתית של צעירים יוצאי קווקז בעיר שדרות**. חיבור המהווה חלק מהדרישות לקבלת התואר "מוסמך למדעי הרוח והחברה". אוניברסיטת בן גוריון בנגב: המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.

בוסטין, ע' (2004). **לנצל את ההזדמנות. מערכת הרווחה וקליטת עליה**. ירושלים: משרד הרווחה וג'וינט ישראל.

בוסטין, ע', שמר, א', אגמון-שניר, ח', קהלני, א', יולזרי, א', יערי, מ' ותשומה-כץ, י' (לקראת פרסום). למידה דיאלוגית ככלי בכשירות תרבותית. בתוך: י' אמיר, ע' בליט-כהן, מ' משה וא' סנדר (עורכים). **עבודה קהילתית בישראל (שם זמני)**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

בשיר, ב', בן פורת, ג' ויונה, י' (2016). **מדיניות ציבורית ורב תרבותיות**. ירושלים: הוצאת מכון ון ליר והוצאת הקיבוץ המאוחד.

גל, ג', ווייס-גל, ע' (2011). **פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית**. ירושלים: מאגנס.

דיין, נ' ובירדמן, א' (2014). כשירות תרבותית בשירותי בריאות. חקיקה ומדיניות בארה"ב, אוסטרליה, אנגליה וישראל - מבט משווה. **קידום בריאות בישראל**, 5, 35-43.

המרכז הבין-תרבותי לירושלים (2013). **הטמעת כשירות תרבותית בארגוני בריאות: מדרין מרכז**. ירושלים.

המרכז הבין-תרבותי לירושלים (2014). **הכשרות בנושא כשירות תרבותית**. ירושלים.

המרכז הבין-תרבותי לירושלים (2015). **סרטי הדרכה בנושא כשירות תרבותית בתחום הבריאות והרווחה - מדרין למנחה**. ירושלים.

ישי, י' (2003). דמוקרטיה ייצוגית, דמוקרטיה משתתפת. בתוך: א' צ'רצמן וא' סדן, א' (עורכות), **השתתפות, הדרך שלך להשפיע** (25-38). תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.

**כשירות תרבותית ברשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה** (2014). המכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין, ג'וינט ישראל והמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

לשם, א' וחואר-סטריאר, ד' (עורכים). (תשס"ד). **שונות תרבותית כאתגר לשירותי אנוש**. ירושלים: מאגנס.

מאוטנר, מ', שגיא, א' ושמיר, ר' (1998). **רב-תרבותיות במדינה דמוקרטית ויהודית: ספר הזיכרון לאריאל רוזן-צבי**. תל-אביב: רמות.

מלכה, מ' (2012). **"בשירות הקהילה". כינונה של פרופסיונאליות קהילתית כתגובה לשוליות והדרה חברתית. המקרה של תוכנית "זינוק בעליה" ויוצאי קווקז בבאר שבע**. מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

נציבות שירות המדינה (2013). **תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות (התאמת נגישות לשירות)**, עמ' 970.

- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית. שיטות לשינוי חברתי**. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, קו אדום.
- קורין לנגר, נ' ונדן, י' (2012). עבודה סוציאלית בחברה מגוונת ומרובת תרבויות: תמונת מצב ואתגרים לעתיד. בתוך: מ' חובב, א' לונטל וי' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל** (506-526). תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- רבין, ק' (עורכת) (1999). **להיות שונה בישראל. מוצא עדתי ומין בטיפול בישראל**. תל אביב: הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.
- שחר, א' (2008). **"שערי רצון". מקוצ'ין שבהודו למושב נבטים שבנגב. סיפורה של הסתגלות בפרספקטיבה רב-דורית**. מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- שחר, א' ושמר, א' (2012). נלמ"ד עם הקהילה. גישה נרטיבית ולמידה משותפת בעבודה קהילתית באמצעות דיאלוג. **חברה ורווחה, ל"ב (4)**. 577-553.
- שלו, נ', לבב יורן, נ', לוי שלם, נ' ושני, א' (2016). לומדים כשירות תרבותית – על היערכות ודילמות בשירות מותאם תרבות בלוד. בתוך: א' שמר (עורכת), **כשעשייה, למידה וידע נפגשים – חלק ב**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השירות לעבודה קהילתית ותוכנית "גישורים".
- שמר, א' (2009). מריבוי תרבויות לרב תרבותיות: אתגרים מקצועיים בעבודה רגישת תרבות עם ילדים והוריהם. **עט השדה, 3.3**. 10-4.
- שמר, א' (עורכת), שני, א' ויולזרי, א' (ליווי כתיבה) (2013). **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, תוכנית "גישורים" וג'וינט ישראל.
- שמר, א' (עורכת). (2014, 2016). **כשעשייה, למידה וידע נפגשים – אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה**. חלק א', חלק ב'. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ותוכנית "גישורים".
- שמר, א' (2016). **צמיחתה של החממה למנהיגות רב-תרבותית בשדרות. אזרחות צעירה בפריפריה**. שדרות: קרן הנס זיידל ומרכז נתיבים.

Australian Government (2005). *Cultural competency in health: A guide for policy, partnerships and participation*. National Health and Medical Research Council.

Averbuch, T. (2006). Building coalitions to create community planning tool in Israel. In B. Bunker & B. Alban (Eds.), *The handbook of large group methods*. (pp. 2019-230). San Francisco: Jossy-Bass Publications

Averbuch, T. (2013). The little engine that could. *Challenging Organisations and Society. reflective hybrids* 2(2), 333-352.

Averbuch, T. (2015). Entering, readiness and contracting for dialogic organization development. In: G.R. Bushe & R.J. Marshak (Eds.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. (pp. 219-244).

Berrett-Koehler Becerra, M.R. (2011). *Social services and the ethnic community*. Los Angeles: University of California.



- Brown, F.E. & Gundersen, N.B. (2001). Organizations and community interventions with American Indian tribal communities. In: R. Fong & S. Furuto (Eds.), *Culturally competent practice: Skills, interventions and evaluations* (pp. 299-312). Boston: Allyn & Bacon.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development, diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), September, 348-368.
- Bushe, G.R. (2010). Being the container in dialogic OD. *Practising Social Change*, (1)2, 10-15.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Dobbie, D. & Richards-Schuster, K. (2008). Building solidarity through difference: A practice model for critical multicultural organizing. *Journal of Community Practice*, 3(16), 317-337.
- Fong, R. (2001). Culturally competent social work practice: past and present. In: R. Fong & S. Furuto (Eds.), *Culturally competent practice: Skills, interventions and evaluations* (pp. 1-9). Boston: Allyn & Bacon.
- Fong, R. & Furuto, S. (Eds.). (2001). *Culturally competent practice: Skills, interventions and evaluations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gamble, N.G. & Weil, M. (2010). *Community practice skills: Local to global perspectives*. New York: Colombia University Press.
- Hardina, D. (2002). *Analytical skills for community organization practice*. New York: Columbia University Press.
- Jeffries, A. (1996). Modeling community work: An analytic framework for practice. In: M. Weil (Ed.), *Community practice: Conceptual models* (pp. 101-125). NY: The Haworth Press.
- Kaner, S., Doyle, M., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kenny, S., Fanany, I. & Rahayu, S. (2013). Community development in Indonesia: Westernization or doing it their way? *Community Development Journal*, 48(2), 280-297.
- Kleinman, A., Eisenberg, L. and Goode, B. (1978). Culture, illness, and care: Clinical lessons from anthropologic and cross-cultural research. *Annals of Internal Medicine*, 88, 251-258.
- Ledwith, M. & Springett, J. (2010). *Participatory practice. Community-based action for transformative change*. UK: The Policy Press.
- Lum, D. (1999). *Culturally competent practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Lustig-Gants, S. & Weiss-Gal, I. (2015). Why do social workers become policy actors? *Journal of Policy Practice*, 14(3-4), 171-190.
- Marshak, R.J. (2010). OD morphogenesis: The emerging dialogic platform of premises. *Practicing Social Change*, 2, 4-9.
- National Association of Social Workers (NASW) (2007). *Indicators for the Achievement of the NASW Standarts for Cultural Competence in Social Work*. Retrieved from <http://www.socialworkers.org/practice/standards/NASWCulturalStandardsIndicators2006.pdf>

- Puig, M. (2001). Organizations and community interventions skills with Hispanic Americans. In: R. Fong, & S. Furuto (Eds.), *Culturally competent practice: Skills, interventions and evaluations* (pp. 269-284). Boston: Allyn & Bacon.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15(4), 11-40.
- Saleebey, D. (2009). *The strength perspective in social work practice*. (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Shahar, L. & Kurz, D. (1995). *Border crossings: American interactions with Israelis*. Maine: Intercultural Press.
- Solomon, B.B. (1976). *Black empowerment: Social work in oppressed communities*. New York: Colombia University Press.
- St. George, I.M. (Ed.) (2013). *Cole's medical practice in New Zealand* (12th ed.). Wellington: Medical Council of New Zealand.
- Stepney, P. & Popple, K. (2008). *Social work and the community. A critical context for practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wates, N. (2014). *The community planning handbook*. (2nd ed.). UK: Routledge & Earthscan.
- Wehling, S. (2008). Cross-cultural competency through service-learning. *Journal of Community Practice*, 3(16), 293-315.
- Weil, M. (2005). *Handbook of community practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weinberg, M. S. & Rubington, E. (Eds.). (1973). *The solution of social problems: Five perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Westoby, P. & Kaplan, A. (2014). Foregrounding practice - reaching for a responsive and ecological approach to community development: A conversational inquiry into the dialogical and developmental frameworks of community development. *Community Development Journal*, 49(2), 214-227.
- Wolff, T. (2010). *The power of collaborative solutions*. San Francisco: Jossey-Bass.

## כשירות תרבותית בעבודה קהילתית



עבודה קהילתית מטבעה כוללת עקרונות, גישות, תאוריות ופעולות רבות המבטאות כשירות תרבותית. הבנה, רגישות והתאמה למאפייני הקהילה הם מעקרונות הליבה שכל אדם העובד עם קהילות נדרש להם. עם זאת, מעת התבססותה של הכשירות התרבותית כתפיסת עבודה משמעותית במציאות הרב-תרבותית שבה אנו חיים, התחדד הצורך לתרגם אותה לפעולות קונקרטיות ולהפוך אותה לרלוונטית למושגי העבודה הקהילתית, וכן לעמוד על מוקדי המתח במפגש זה. **מסמך זה מאגד, מארגן ופורט את ההיבטים הרבים המחוללים את המושג כשירות תרבותית בהקשר הקהילתי, מכווין ומעורר מודעות אליהם.** בפני הקוראים נפרש חומר למחשבה ולפעולה על אודות דרכי עבודה משותפות עם אנשים מתרבויות שונות, מתוך מודל פעולה המתייחס למוקד הפנימי-אישי, למוקד המקצועי, למוקד הארגוני, למוקד הקהילתי ולמוקד הציבורי-חברתי.

על הכותבים:

**ד"ר חגי אגמון-שניר:** מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים מאז היווסדו. המרכז מעודד כשירות תרבותית עירונית ובניית שותפות קהילתית רב-תרבותית. פעולתו מבוססת על כמה תחומים מקצועיים, ביניהם: כשירות תרבותית, הכשרת סוכני שינוי, דמוקרטיה מתדיינת רב-תרבותית, אקטיביזם אפקטיבי ויישוב סכסוכים חוצה-תרבות. [hagai@jicc.org.il](mailto:hagai@jicc.org.il)

**ד"ר ארנה שמר:** מרצה בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית ובמחלקה לעבודה סוציאלית במרכז האקדמי רופין. עובדת סוציאלית קהילתית ומלוות תהליכי למידה בארגונים וקהילות. חוקרת וכותבת על תהליכי שיתוף ושותפות, עבודה בהקשר תרבותי ועבודה עם קהילות. [ornashemer4@gmail.com](mailto:ornashemer4@gmail.com)

