

מנהיגות וניהול
בשירותי הרווחה בישראל
תיאוריה, מחקר ופרקטיקה

עורכים
הלל שמיד | יקותיאל צבע

רסלינג

Leadership and Management in Social Services in Israel

Theory, Research and Practice

Editors: Hillel Schmid, Yekoutiel Sabah

Social sciences series

Series Editors: Dr. Itzhak Benyamini and Idan Zivoni

Academic Board: Prof. Ed Greenstein, Prof. Rivka Feldhay, Dr. Yotam Hotam

Language Editor: Noa Levy Hanaor

Graphic Design: Yael Nagar

Cover Design: As We Design

All Hebrew rights reserved by

© RESLING Publishing, Tel Aviv

www.resling.co.il

Printed in Israel, 2025

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגר מידע,
לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני,
אופטי או מכני או אחר - כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה.
שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה
אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

עריכת לשון: נועה לוי הנאור

סדר דפוס: יעל נגר

עיצוב עטיפה: As We Design

נדפס בדפוס קורדובה בע"מ

© כל הזכויות שמורות להוצאת רסלינג, תל אביב

נדפס בישראל, 2025

הגבולות החדים והבלתי־נראים לכשירות תרבותית בשירותי רווחה

ארנה שמר וחגי אגמון־שניר

מבוא

כניסתו של המושג כשירות תרבותית (cultural competency) לשיח הרב־תרבותי בתהליכי התערבות פרטניים, קהילתיים וארגוניים, חידד בפני אנשי המקצוע היבטים מוכרים וגם חדשים כלפיהם יש להיות ערים בכל מפגש בין תרבותי (Lum, 2011). תהליכים אלה לא פסחו על ארגוני רווחה בעולם ובישראל שמאופיינים במתן שירות לאנשים מקשת תרבותית רחבה (קורין־לנגר ונדן, 2012).

ביסודו התייחס שיח הכשירות התרבותית לתרבויות אתניות, אך הורחב עם הזמן גם לתרבויות של קבוצות זהות נוספות, כמו גיל, מקום ומגדר. פרקטיקת הכשירות מתייחסת לרוב לפיתוח מודעות לשוני ולמשמעויותיו, לרכישת ידע על התרבויות ולהפעלת מיומנויות המותאמות להקשר התרבותי. מדובר בפעילות מתמשכת של למידה, יצירה והתאמה של התפיסות והמעשים והמשמעויות הנגזרות מכך לביצוע תהליכי שינוי (Lum, 1999). כל זאת, מתוך מודעות עצמית ופעילות רפלקטיבית של איש המקצוע להקשר התרבותי הפרטי שלו ולהשפעתו על המפגש, וכן מודעותו להשפעה של ההקשר התרבותי של עמיתיו ולקוחותיו על האינטראקציה הבין־תרבותית המתפתחת

ביניהם (Ide et al., 2022). בהקשר הארגוני, שיח הכשירות התרבותית מתייחס לכישורים הנחוצים למנהלת ולחברות צוות הפועלות בסביבה שיש בה שונות זהותית, הן בקרב קהלי היעד והן בקרב חברי הצוותים, ולמאפיינים ארגוניים המאפשרים לפעול בסביבה זו.

השיח הארגוני בנוגע לכשירות תרבותית העמיק בשני העשורים האחרונים, ועדות לכך הם מגוון מחקרים, המשגות, הכשרות, נהלי אתיקה, תוכניות עבודה ותדריכים שפותחו בתחומים כמו ניהול, ארגון ומשאבי אנוש בדיספלינות שונות¹. התרגום של הידע המתפתח על כשירות תרבותית בניהול וארגון אל עולם ארגוני הרווחה הוא אתגר. זאת בייחוד בשל ההקשרים הערכיים והאידיאולוגיים המשפיעים על עולם הרווחה, ובשל העיסוק במקרים מורכבים, רגישים וייחודיים שבהם עוסקים ארגוני רווחה (אגמון־שניר ושמר, 2016; המרכז הבין תרבותי יישומי ואחרים, 2014; NASW, 2015). לצד פיתוח התפיסות והפרקטיקות בנושא, הביקורת על כשירות תרבותית עוסקת בסכנותיה האפשריות הערכיות והמקצועיות, בפערים, בעיוותים ובחוסרים בדרכי החינוך וההכשרה אליה באקדמיה ובשטח, בפרקטיקות שמיישמות אותה ואף מעלה תהיות באשר לממדי הביקורתיות הנכללים בו (Dean, 2001; Feize & Gonzalez, 2017; Nadan, 2017; Winfrey Avant, 2022).

מנהלים ועובדים המעוניינים להוביל כשירות תרבותית עומדים לא פעם אל מול אי־הבנות, קונפליקטים ומתחים הנובעים משוני תרבותי, שחלקם עלולים להיות דרמטיים וטוויים בנימי נפשם של הנוגעים בדבר. לדידנו, כשירות תרבותית נסמכת לא פעם על יצירתיות, אומץ, ענווה ועבודה פנימית אישית וארגונית מפתיעה, וזאת כיוון שנדרשת ליצירת פתרונות על בסיס של שוני, לעיתים מהותי ועקרוני. משום כך, מתבקש שניהול תהליכים כשידי תרבות יתבצעו באופן הדרגתי, דיאלוגי, אותנטי ופתוח, המאפשר לבטא דאגות, הסתייגויות ורעיונות מקוריים. ככל שהעובדות בארגוני רווחה יפעילו מודעות ביקורתית הן בתהליכי תכנון ומניעה והן בתהליכי תגובה, כך יוכלו לבטא יותר כשירות תרבותית.

אחת הסוגיות המשמעותיות העולות בקרב מנהלות ונשות צוות בהקשר הכשירות התרבותית היא "מה הגבול?", משמע, עד כמה חברות הצוות והארגון

1. Dolan, 2015; Najmeh et al., 2019; Krentzman & Townsend, 2008; Ngo, 2008; U.S. Department of Health and Human Services, 2016

צריכות להתאים עצמן לציפיות התרבותיות של חברות צוות אחרות ושל קהלי היעד של הארגון. לא פעם נשמעת ביקורת על כך שכשירות תרבותית מייצרת פשרות נורמטיביות, ערכיות ומקצועיות שאין להן מקום, ויש תחושה של "כניעה" לתפיסות תרבותיות פסולות, פוגעניות ולא מכבדות, או של אי-הבנת ההקשר הכולל. בפרק שלפנינו נתמקד בסוגיה זו, נתאר את הבסיס התיאורטי והמעשי להגדרת הגבולות להתאמות תרבותיות בארגוני רווחה, ונציג כלי מרכזי שבאמצעותו צוות עבודה סוציאלית יכול לנתח, להבין ולקבל החלטות בסוגיות ספציפיות שבהן לא ברור הגבול בין כשירות תרבותית לבין פגיעה בערכים, בחברות הצוות ובאיכות השירות.

תפיסות ליברליות מערביות עדכניות כבסיס הכשירות התרבותית בעבודה סוציאלית

ניהול ארגונים חברתיים שפועלות בהם עובדות סוציאליות מושפע מהתפיסות המקצועיות הרווחות בתחום ומהאידאולוגיות שבהן צמחו. העבודה הסוציאלית הנלמדת ומופעלת בישראל, וגם תפיסות הכשירות התרבותית בעולם המערבי, נשענות על תפיסת העולם הליברלית המערבית. עבודה סוציאלית היא תחום הנטוע עמוק באידיאלים ובעקרונות ליברליים. המקצוע מוקדש לקידום צדק חברתי, שוויון ורווחת הפרט, וערכי היסוד שלו עולים בקנה אחד עם אידיאלים ליברליים (Berg-Weger, 2016).

ליברליזם היא פילוסופיה פוליטית וחברתית המעניקה ערך גבוה לזכויות הפרט, חירויות ושוויון (Kymlicka, 1989). לערכים אלו הייתה השפעה עמוקה על התפתחות העבודה הסוציאלית כמקצוע, בעיצוב מטרותיה, ערכיה ושיטותיה. עובדות סוציאליות מאז ומתמיד היו מחויבות להגן על זכויותיהן של אוכלוסיות חלשות ולהבטיח שלכל הפרטים תהיה גישה למשאבים ולשירותים הדרושים להם כדי לשגשג (Ife et al., 2022). מחויבות זו נעוצה באמונה הליברלית שכל הפרטים זכאים לזכויות בסיסיות מסוימות, כגון הזכות לחיים, לחירות ולאפשר. מקור ליברלי חשוב נוסף לעבודה סוציאלית הוא האמונה בחשיבותם של שוויון וצדק חברתי. עובדות סוציאליות מסורות לקידום צדק חברתי וצמצום האי-שוויון על כל צורותיו (Reisch & Garvin, 2016). הן פועלות לטיפול באי-שוויון חברתי המבוסס על גזע, מגדר, מיניות, מעמד וגורמים אחרים, ומבקשות ליצור חברה שוויונית וצודקת יותר.

הליברליזם השפיע גם על השיטות והפרקטיקות של עבודה סוציאלית. למשל, האמונה הליברלית בחשיבות הדמוקרטיה וההשתתפות הביאה את העובדות הסוציאליות לאמץ שיטות השתתפותיות המערבות את הלקוחות בתהליך קבלת ההחלטות. גישה זו מעצימה את הלקוחות לקחת חלק פעיל בעיצוב חייהם ומבטיחה שהתערבויות בעבודה סוציאלית מותאמות לצרכים ולנסיבות הייחודיים של כל אדם (Beresford, 2021). האמונה הליברלית בחשיבות שלטון החוק עיצבה גם את השיטות והפרקטיקות של העבודה הסוציאלית. עובדות סוציאליות עובדות במסגרת חוקית ורגולטורית המבטיחה שפעולותיהן מונחות על פי עקרונות אתיים ואמות מידה מקצועיות. מסגרת זו מספקת בסיס לאחריות ומבטיחה שהתערבויות בעבודה סוציאלית הן אפקטיביות, אתיות ובני קיימא.

ניצניה של תפיסת העולם הליברלית המערבית במאה ה־17, והיא הפכה למרכזית באירופה ובצפון אמריקה החל מהמאה ה־19. עולם הערכים הליברלי המערבי, המושתת על זכויות אדם, שוויון, הוגנות לכל וחירויות רבות, הוא מדד מרכזי באפקטיביות תהליכים של עבודה סוציאלית, וגם מבחן לאפקטיביות תהליכים של כשירות תרבותית (Azzopardi & McNeill, 2016). עם זאת, עולם ההגות והפרקטיקה הליברלי אתגר את עצמו רבות מאז המאה ה־19 ומצא את עצמו מתאים ומשנה את המשמעות של יישום הערכים הליברליים המערביים. כתוצאה מכך, הורחב מאוד הליברליזם הוותיק, שבלט עד אמצע המאה ה־20, והגישות הליברליות החדישות מכילות כיום אופני חשיבה ופרקטיקות שלא היו לגיטימיות בעבר (Kymlicka, 1995). נראה שהגישות החדישות לא בהכרח הופנמו אצל רוב הציבור הרואה עצמו כליברלי־מערבי, והפער בין הגישות הליברליות הוותיקות לאלה העדכניות גורם לעתים קרובות לעמימות ולמתח לגבי גבולות הליברליזם.

אחד ממושגי המפתח בגישות החדישות הוא "הכלה" (inclusion) והמושג ההופכי לו "הדרה" (exclusion), שני מושגים ששימוש רב בהם החל לקראת סוף המאה ה־20 (דורון, 2006). המאמץ של אדם בעל ערכים ליברליים להכיל פרקטיקות זרות לו, או עולמות ערכים זרים לו, הוא העומד בבסיס ההכלה התרבותית.

הביטוי באנגלית common sense ("המובן מאליו") משקף את התפיסה שישנו הגיון בריא קולקטיבי לגבי מהן נורמות ההתנהגות הנכונות. לקבוצה התרבותית שערכי הליברליזם מרכזיים לה, היו מאפיינים תרבותיים, לרוב

מערביים. מכיוון שמאפיינים אלה היו משותפים לחברי הקבוצה, הם נתפסו על ידם כמובן מאליו, כחלק מהליברליזם. כך למשל, בחלק מהמדינות הליברליות ישנה תרבות של הפרדה בין דת ומדינה, ולאזרחי מדינות אלה (צרפתים ואזרחי ארצות הברית) ברור שהפרדה כזו היא חלק בלתי נפרד מהתפיסה הליברלית, למרות שהפרדה זו אינה קיימת במדינות ליברליות מערביות אחרות. דוגמה אחרת היא עטיית חג'אב, בורקה או בורקיני – לבוש זה הוא זר לבני התרבות הליברלית במדינות אירופאיות מסוימות, ולכן אזרחיהם, לעיתים, אוסרים עטייה זו בטענה שאיסור זה נועד "כדי לשמור על הליברליזם". בדומה, מילת תינוקות ממין זכר נחשבת לרוב כלגיטימית בתרבויות ליברליות מערביות, וכן חירור תנוכי אוזניים של תינוקות ממין נקבה כהכנה לעגילים. זאת למרות שבשני המקרים מדובר במעשה של פגיעה בגופם של עוללים ללא הסכמתם. במקרים אלה, הליברל המערבי, גם אם הוא עצמו לא יבצע מעשים אלה לילדיו, יכיל את קיום המעשים האלה, ויראה בכך סובלנות לאחר, כי הוא התרגל ללגיטימיות שלהם. לעומת זאת, מילת נשים, פרקטיקה שאינה מוכרת בתרבויות ליברליות, מעוררת באופן טבעי תיעוב רב, וקטן הסיכוי שאנשים ליברליים ישקלו התרתה באיזשהו אופן. מושג ההכלה, אם כן, מאתגר את הליברל המערבי להפנים שמה שהוא תופס כ-*common sense* הוא בעצם *cultural sense*, כלומר נובע מהתרבות הפרטיקולרית שלו, ולא בהכרח מערכיו הליברליים (Fellows & Liu, 2016).

בפשטנות מה, ניתן לתאר את סולם ההכלה אותו עברה תפיסת העולם הליברלי המערבי בכמה שלבים (תמיר, 1998):

פלורליזם וסובלנות. מתפיסת "כור ההיתוך", שציפתה שכל חברי הקהילה הליברלית יתנהגו לפי אותן הנורמות החברתיות, התחדדה ההכרה בפלורליזם ובסובלנות שמאפשרים שונות שפתית וגיוון בטקסי חגים ואירועים, קיום טקסים חברתיים שונים ועוד. הפלורליזם התמקד בפרט, ובזכותו לנהוג באופנים שונים מאלה שנראים כ"מובנים מאליו" על ידי רוב הליברלים בסביבתו, כל עוד הוא עצמו מחויב לערכים הליברליים עצמם, ולנורמות חברתיות שנחשבות ליברליות.

הכרה בזכויות קבוצתיות. עם חידוד תפיסת הלאומיות, התפתחה הכלה לזכויות קבוצתיות של מיעוטים תרבותיים, דתיים ולאומיים, וליכולתם להחזיק בתודעה הקבוצתית שלהם במסגרת התודעה הקבוצתית הכוללת. יש בתפיסה הזו גם הכרה בכך שפערי תרבות בחברה מסוימת קשורים גם ליחסי הכוח

בחברה הזו בין התרבויות, ריבוד חברתי של תרבויות, ויחסי הגמוניה־מיעוטים. אחת הדוגמאות היא קוויבק, מדינה פרנקופילית עם מאפייני מרחב ציבורי פרנקופוניים, בתוך מרחב קנדי אנגלוסקסי (תמיר, 1998). נוסף להכלה של פרנקופילים כפרטים, בקנדה ישנה התייחסות לזכויותיהם כקבוצה תרבותית. כמו כן, ישנה הבנה שהם שונים למשל, מהאזרחים הפרנקופילים של צרפת מבחינת יחסי הכוח בחברה שבה הם חיים, ונחוצה התייחסות לתרבות הצרפתית בקנדה גם בהקשר מיקומם השונה בריבוד החברתי. עם זאת, חשוב להדגיש שעדיין, עם ההכלה של הקבוצה התרבותית הפרטיקולרית במסגרת החברה הרחבה, נותרה התביעה שהפרטים בה יהיו מחויבים לעולם הערכים והנורמות הליברלי־מערבי.

הכרה בקהילות שאינן מחויבות לערכים ולפרקטיקות ליברליים. השלב הבא בשינוי בתפיסה הליברלית, העמוק והקשה מכולם, הוא הכלה של קבוצות לא ליברליות במסגרת החברה הליברלית הכללית. חשוב לראות שעקרונות הכלה של קבוצות לא ליברליות היא מנוגדת לתפיסה הליברלית. אם אותן קבוצות, למשל, מדירות נשים או תת־קבוצות בתוכן, או שמערכות החיים שלהם אינן מאפשרות שוויון הזדמנויות לבוגרי מערכות החינוך שלהם, הכלת הקבוצות הלא ליברליות משמעה הדרה ופגיעה בפרטים מסוימים שבתוכן. על כן, הכלת קבוצות אלה היא בניגוד לעולם הערכים הליברלי. בדומה, אם לקבוצות אלה ערכים ופרקטיקות גזעניים כלפי קבוצות אחרות, הרי שהכלת הקבוצות הלא ליברליות היא פגיעה בקבוצות האחרות. למרות כל זאת, כפי שנפרט בהמשך, בתפיסה העדכנית הזו, שנקרא לה כאן "רב־תרבותיות ליברלית רחבה" (בשונה מהתפיסה המתוארת בשלב הקודם, "רב־תרבותיות ליברלית צרה"), מוצעות הצדקות ליברליות לכך שהכלת קבוצות לא ליברליות, והכלת פרקטיקות שנדמות כלא ליברליות כחלק מכך, יכולה להיות עדיפה לפי תפיסת העולם הליברלית.

במציאות הישראלית, שבה ישנן קבוצות נרחבות שאינן ליברליות בתפיסתן, יש חשיבות רבה להתייחס לתפיסת כשירות תרבותית שמותאמת לשלב האחרון בסולם ההכלה לעיל, רב־תרבותיות ליברלית רחבה (אגמון־שניר ושמר, 2016). חשוב על כן לחדד שתי הצדקות ליברליות משמעותיות לתפיסה זו של רב־תרבותיות ליברלית ולכשירות תרבותית המבוססת עליה:

ערעור הקהילה הלא־ליברלית והפיכת הפרקטיקות שלה ללא לגיטימיות במסגרת החברה הליברלית, יפגע, לרוב, מיידית דווקא באלה שעליהם התכוונו

להגן, למשל המסגרת החברתית-קהילתית שתפגע תשאיר נשים, שהודרו במסגרת הזו, לא מוגנות וללא מעטפת חברתית-קהילתית להן הן רגילות. נוסף על כך, לעיתים קרובות אותן נשים מאמינות בערכים הלא-ליברליים ובפרקטיקות שהוסרו, והפגיעה בתפיסת עולמן תיצור אצלן ניכור חברתי. כך למשל, הימנעות מסיוע למשפחות שבהן נערות נפלטות ממסגרות לימודיות ומחותנות בגיל צעיר, תפגע קודם כל בנערות האלה עצמן. מניעת אפשרות ללימודים אקדמיים נפרדים לנשים תפגע קודם כל בנשים חרדיות שיכלו להשתלב בשוק העבודה לאחר מכן.

ענווה מחייבת בחינה מחודשת של האבחנה בין ערכים ופרקטיקות ליברליים לבין מה שנדמה ככזה. ציינו לעיל ש-*common sense* הוא לעיתים קרובות *cultural sense*, ולא בהכרח חלק ממערכת הערכים או הפרקטיקות הליברליים. למשל, כנראה שנמצא שמרבית הליברלים המערבים אינם זקוקים להפרדה בין גברים לנשים במערכות תחבורה ציבורית, ומשום כך נראה להם טבעי להתנגד להפרדה כזו. בדומה, הם לרוב אינם זקוקים למענקי לידה לילד השישי, ולא נופתע אם חלקם יטענו שמסיבות אקולוגיות לא צריך לעודד משפחות מרובות ילדים. נדרשת מידה רחבה של ענווה תרבותית והכלה על מנת לראות שלעיתים קרובות נשים, בכלל או מקבוצות תרבותיות מסוימות, יימנעו מלהשתמש בתחבורה ציבורית אם לא תהיה הפרדה, שבהיעדרה הן יחוו הטרדות מיניות מזדמנות בעמידה בקרון הרכבת (אחת הדוגמאות המעניינות היא דרישת נשים ביפן לקרונות לנשים בלבד ברכבת, Horii & Burgess, 2012). נדרשת גם מידה של הכלה להכיר בזכות של משפחה להתרחב מעבר למספר הילדים שהוא ה-*common sense* של משפחה ליברלית "אופיינית".

למרות ההצדקות הליברליות האלה, רבות-תרבותיות ליברלית רחבה אינה יכולה לתת מענים עקביים ומוחלטים לסוגיות שבהן היא עוסקת. ובאמת, אחת ההבנות המשמעותיות שהתפתחו מאז המאה ה-19 ועד המאה ה-21 היא שלא יכול להיות מענה מוסרי עקבי ומוחלט לסוגיות רבות, ובוודאי כשמעורבות בהן תרבויות מגוונות בתפיסות עולמן (שמר ואגמון-שניר, 2023). כל מענה שייבחר עלול לפגוע בהכלה ובזכויות של שחקן אחר במערכת. כך, המאמץ להכלה של סטודנטיות שלא ילמדו ללא הפרדה מאתגר את זכויות ההעסקה ההוגנות והשוויוניות של מרצים ומרצות באקדמיה; קרונות רכבת לנשים בלבד (כמו ביפן) מייצרות עומס לגברים שמצטופפים בקרונות המשותפים; מענה לאוטובוסים נפרדים בתחבורה ציבורית פוגע בהכלה של אוכלוסיות שמתאים

להן יותר לנסוע בנסיעה מעורבת. הפתרון לסוגיות כאלה הוא מורכב ומחייב יצירתיות, משאבים נוספים ובנייה עדינה של המרחב הציבורי ושל המענים כך שתהיה הכלה מקסימלית לכלל המשתמשים במרחב.

גם אם נדמה לנו שמצאנו מענה כזה, מופיע לעיתים קרובות חשש מ"מדרון חלקלק", כלומר החשש שגם אם ההתאמה והמענה הם ראויים, הם אולי פותחים פתח לדרישות ולמענים שאינם ראויים בהמשך. מעניין לציין שלרוב חדרת המדרון החלקלק נמצאת בשני הצדדים. אם נשתמש בדוגמת ההפרדה בקורסים לחרדים באקדמיה, מהצד הליברלי נמצא את טיעון המדרון החלקלק, שמביע חשש שאפשר הפרדה בקורסים על מנת להכיל את מי שאחרת לא הייתה מגיעה לאקדמיה הוא פתח לדרישות דומות במקומות עבודה ובתארים מתקדמים. מהצד הלא ליברלי טיעון המדרון החלקלק יביע חשש שהנשים שיחשפו לאקדמיה הליברלית, גם בכיתה נפרדת, יאתגרו את התפיסות הלא־ליברליות של קהילתן.

ומעבר לכך, בייחוד במציאות שבה ישנו איום הדדי של קבוצות תרבותיות זו על אורח החיים של זו, נחוה קושי אישי ופוליטי לאנשי המקצוע הרלוונטיים להרחיב את ההכלה למענים יצירתיים שיסייעו לקבוצה תרבותית המאיימת עליהם. התאמות לקבוצה תרבותית שאיש המקצוע חושש שתפגע באורח חייו מחייבת התמודדות משמעותית ברמה האישית, המקצועית והארגונית.

הגבול שבין רב־תרבותיות ליברלית רחבה לבין פוסט־מודרניות – שאלת גבולות הכשירות התרבותית בעבודה סוציאלית

כפי שצינו בתחילת המאמר, כשירות תרבותית בעבודה סוציאלית מושתתת על תפיסת העולם הליברלית־מערבית, ולכן סולם ההכלה שתיארנו לעיל הוא רלוונטי גם לה. עיגון לכך ניתן למצוא למשל במסמך האיגוד הבינלאומי של העובדים הסוציאליים לקוד האתי הבינלאומי של העובדים הסוציאליים (NASW, 2015), ובמסמך התיקונים שלו שיצא ב־2021 בעקבות מגפת הקורונה, הקדיש התייחסות לסוגיות של מפגש תרבותי ברוח זו, וחידר את הקריאה להגברת מודעות עצמית לגבי ענוה תרבותית והכלת גיוון.

באופן טבעי, עובדת סוציאלית העובדת עם קהלי יעד מקהילות לא ליברליות צריכה למצוא מענים לטיפול מקצועי נכון ומותאם לקהל זה. תפיסת כשירות תרבותית משמעותית ומכילה מחייבת, במקרים אלה, הרחבה

של ההכלה עד לתפיסה רבת-תרבותית ליברלית רחבה, כפי שתיארנו לעיל. עם זאת, לעתים קרובות נוצר קושי להבחין בין התפיסה הליברלית הרחבה, לבין תפיסה "פוסט-מודרנית" שמכילה כל מערכת ערכים באשר היא ומאפשרת אותה (ליוטר, 1999). חשוב על-כן להדגיש שלמרות ההכלה המשמעותית בתפיסה הליברלית הרחבה, זו באה מתוך התפיסה הליברלית המערבית. משמע, כאשר מוצע ביפן, בשם גישת הכשירות התרבותית, לאפשר בתנאים מסוימים הפרדה בחלקים ממערכת תחבורה ציבורית, זה נעשה על מנת להכיל את אלה שאחרת לא תסענה, ולא על מנת להדיר אותן או על-מנת לסמן אותן כנמצאות נמוך יותר בריבוד החברתי. אין כאן הכרה בלגיטימיות של עולמות ערכים לא ליברליים, אלא מענה ליברלי לסוגיות חברתיות-אנתרופולוגיות, שבחלק מהמקרים נוצרו בשל קיומן של קבוצות לא ליברליות בחברה. בדומה, הכרה בזכויות האישה השנייה והשלישית לרשת גבר שנישא להן בנישואים דתיים לא מוכרים על ידי המדינה (האוסרת פוליגמיה) תמנע את הפגיעה בזכויותיהן. השיקול הזה יועלה כחלק מתפיסת עולם ליברלית, ולא מתוך הכרה בלגיטימיות של קניית נערה צעירה כאשה שנייה או שלישית. וברמה הפרטנית, השארת ילד במשפחתו במקרים מסוימים למרות שמורה העידה שחוות אלימות במשפחתו, תנבע מתפיסה ליברלית שבה הילד במרכז, והנזק בהוצאתו מהמשפחה נמדד אל מול הנזק בהשארתו בה. השארתו במשפחתו בוודאי אינה נובעת ממתן לגיטימציה לתפיסה תרבותית שבה אלימות כלפי ילדים היא לגיטימית.

אבחנה זו מבהירה את עיקרון בחינת גבולות הכשירות התרבותית. העיקרון הזה קובע שאפקטיביות הטיפול מתוך גישה ליברלית מערבית הוא הקריטריון לבחינת גבולות הכשירות התרבותית. עיקרון זה משרטט קו חד בין הצדקה ליברלית ליישום פרקטיקות של כשירות תרבותית בעבודה סוציאלית, לבין לגיטימציה לפרקטיקות פוגעניות בזכויות אדם ואזרח, העומדות בניגוד לערכים הליברליים. עם זאת, קו הגבול החד הזה, שמה שבצידו האחד הוא רצוי, ראוי ומשפר את האפקטיביות הטיפולית, ומה שבצידו השני הוא פוגעני ופסול, הוא גם בלתי נראה. מתברר שההכרעה לגבי מיקום מעשינו כעובדים סוציאליים ביחס לקו גבול זה היא לעיתים קרובות לא קלה, ולעיתים קרובות תלויה בפרטי האירוע, בהקשרים הפוליטיים-חברתיים שלו, בהנחות שלנו על משמעות מעשינו על מקרים עתידיים דומים ועוד. כמתואר לעיל, אחד החששות המשמעותיים הוא מ"מדרון חלקלק" שבו ההתאמה התרבותית

הנוכחית, גם אם משפרת את האפקטיביות הטיפולית, תדרדר בהמשך לדרישות להתאמות תרבותיות שנמצאות מעבר לגבולות הלגיטימיים של הכשירות התרבותית ושל ערכי העבודה הסוציאלית. נדרש מנגנון שמספק את כל בעלי העניין שיהיה מי שימנע את ההגעה במדרון החלקלק למחזות לא ליברליים, מפלים ומדירים.

כאמור לעיל, הגישה הליברלית המורחבת, כמו תפיסות מדעיות וחברתיות עדכניות של המאה ה־21, מבינה שאין לה תשובה לכל שאלה, ושיש צורך להתמודד עם שאלות מורכבות (כמו הפרדה באוטובוסים, פוליגמיה, חינוך לא ליברלי וכו') באמצעות גישוש וחיפוש פתרונות לא מושלמים, תוך מאמץ להוגנות מקסימלית, בהגדרתה הליברלית.

את הגישוש הזה אחר פתרונות טובים ככל האפשר לסוגיית גבולות הכשירות התרבותית אנו מציעים לעשות באמצעות כלי המנתח את הסוגיות לפי חמשת מוקדי הכשירות תרבותית בעבודה סוציאלית (אגמון־שניר ושמר, 2016). כלי זה יסייע לצוותי עבודה סוציאלית לקבל החלטות באותם מקרים שבהם נדמה להם שהם אולי חוצים את גבולות הכשירות התרבותית הלגיטימית כחלק מעבודה סוציאלית ליברלית מערבית. כלי זה רלוונטי לצוותי עבודה סוציאלית שמטפלים בקהלי יעד שחלקם אינם מחזיקים בתפיסות ליברליות מערביות. הכלי גם רלוונטי כאשר בקרב חברות הצוות ישנן עובדות שעולמות הערכים שלהן אינם בהכרח ליברליים, ובמסגרת יישום עבודתן, הן מחויבות לעולם ערכים שהן חשות הלימה חלקית אליו. תהליך מעמיק לכירור ההתאמות האופטימליות ושאין חוצות את גבולות הכשירות התרבותית יחייב הרחבה של מנעד הפתרונות האפשריים, יאפשר יצירתיות בבניית פתרונות מקוריים ושממירים הכרעה בינארית בין שתי אפשרויות למציאת פתרון מורכב ואפקטיבי הרבה יותר מבחינה טיפולית.

חמשת מוקדי הכשירות תרבותית בעבודה סוציאלית

כשירות תרבותית בעבודה סוציאלית מתבססת על חמישה מוקדי התייחסות מרכזיים (להרחבה ראו אגמון־שניר ושמר, 2016):

מוקד פנימי־אישי. מכוון להפעלת תודעה ביקורתית של העובדת הסוציאלית על עצמה ועל תרבותה לשם הכרה בזהותה דרך התבוננות על עמדותיה, אמונותיה, ניסיון חייה, רגשותיה והידע שברשותה.

מוקד מקצועי. ממקד בחשיבה מחודשת על היבטים מקצועיים בהקשרים תרבותיים, מתוך התוודעות לתפיסות עולם ולהנחות המנחות את העובדת כאשת מקצוע ולתורות מקצועיות שלאורך חונכה ופועלת.

מוקד ארגוני. מתמקד בפעולות להתאמת והנגשת הארגון ותכניו לאוכלוסיות המקבלות ממנו שירות, למשל דרך חשיבה מחודשת על התאמה של תוכניות חברתיות, דרכי טיפול, מבנה ארגוני, עיצוב פיזי של הארגון ושיטות ניהול.

מוקד קהילתי-תרבותי. מעודד קיום משא ומתן כשיר תרבות עם קהלי היעד של הארגון, וזאת תוך שימוש במיומנויות בין תרבותיות שמאפשרות תקשורת בהירה ומותאמת, ויכולת להתמודד עם פערים תרבותיים ועם מתחים חברתיים ופוליטיים, גלויים וסמויים.

מוקד ציבורי-חברתי. מתבטא בפעולות מאקרו אקטיביסטיות להשפעה על מדיניות ולעיצוב תפיסות חברתיות המקדמות פעילות כשירות תרבות, ביוזמת העובדת הסוציאלית או הקהילה.

כדי לחקור את גבולות הכשירות התרבותית בעבודת צוות עבודה סוציאלית ובניהול, נסתייע בחמשת המוקדים הנסמכים על פעולות של למידה ועשייה המזינות זו את זו. הכשירות התרבותית תהיה מיטבית, אם העובדת תפעיל מודעות ביקורתית למכלול ההיבטים ותפעל בריזמנית במוקדים השונים. אחת הסיבות המשמעותיות לצורך בפירוק הדיון לחמשת המוקדים היא שההתנגדות להתאמות תרבותיות לקבוצה הפועלת בניגוד להשקפת חברת הצוות, עולמה הערכי והנורמות ההתנהגויות שהיא תופסת כ־common sense, מגיעה לרוב מהמוקד הפנימי-אישי. עם זאת, ללא אבחנה בין המוקדים, נראה לעיתים קרובות שבמקום להכיר במקור הזה של ההתנגדות, הטיעונים המועלים בפועל כנגד ההתאמה מגיעים מהמוקדים האחרים, בייחוד המקצועי ("ההתאמה היא בניגוד לתפיסת העבודה הסוציאלית") והארגוני ("ההתאמה היא בניגוד לנהלי הארגון, לאופן שבו הארגון פועל, לערכיו או לחזונו"). הפירוק לחמשת המוקדים מאפשר לזקק את הטיעונים והקשיים ולמצוא את המענה הנכון להם, הרלוונטי לכל מוקד ומוקד.

היעזרות בחמשת מוקדי הכשירות תרבותית לאבחון ולמענה בסוגיות של גבולות הכשירות התרבותית

בחלק זה נציג את האופן שבו חמשת המוקדים יכולים לסייע בסוגיות של בחינת גבולות הכשירות התרבותית. כל הדוגמאות המוצגות מבוססות על אירועים אמיתיים שעיימם אנו או עובדות סוציאליות אחרות התמודדו, אך פרטיהם הותאמו או שונו מטעמים אתיים ואחרים. הכלי שאנו מציעים כולל בחינת סוגיית גבולות הכשירות התרבותית ביחס לחמשת המוקדים לפי השלבים הבאים: (א) זיהוי מי מהמוקדים רלוונטי לסוגיה (ב) חידוד סוגיית הגבול באמצעות שאלת שאלות, תהליכי דיאלוג צוותי, התייעצות וכו', בהבנת הסוגיה בהקשר האירוע הספציפי והמענה לה. התמודדות עם סוגיית גבולות הכשירות התרבותית, בהקשר של אירוע ספציפי והמוקדים הרלוונטיים מחייבת העזה לעמוד אל מול המובן מאליו האישי והתרבותי, נסמכת על חשיבה ביקורתית ועל יכולת עמוקה לדיאלוג עם אנשים מקבוצות זהות שונות.

מוקד פנימי־אישי. מנהלי ארגוני רווחה וצוותים מקצועיים מתמודדים בעבודתם היומיומית עם שלל מפגשים תרבותיים שחלקם מותחים את קווי המתאר האישיים־תרבותיים שלהם אל מעבר לגבולותיהם העקרוניים והמוסריים. ההכרה בכך שגבולותיהם האישיים הם מרכיב במפגש הבין תרבותי, ושיש להתנהל סביבם במודעות ביקורתית מכוונת לפעילות של התבוננות, הטלת ספק והרהור מחודש במובן מאליו התרבותי של כל הנוגעים בדבר (Ide et al, 2022). החינוך שלנו מכון אותנו לסמן התנהגויות, רגשות ותפיסות מקובלות, וכאלה שאינן מקובלות. כך אנחנו מבחינים בין נכון ללא נכון, בין צודק לטועה, בין טוב ולרע ובין מוסרי ללא מוסרי, ובהתאם לכך אנו עושים החלטות לאורך חיינו. בסיס הכשירות התרבותית במוקד הפנימי הוא לאתגר חשיבה זאת ברמה האישית, ולהתרגל להכיר בקיומן הלגיטימי של תפיסות והתנהגויות שבתרבותי נחשבות ללא לגיטימיות. כמובן שבמתן אשראי לתפיסות ולהתנהגויות שכאלה יש גם סיכון, כאשר הפתיחות שלנו, במקרים מסוימים, יכולה להיות מנוצלת לרעה. כמו כן, גם בהיעדר סיכון, ייתכן שחציית קווים מסוימים יכולה לגרום לנו נזק נפשי או פיזי.

לדוגמה, במהלך משא ומתן מפרך בין מערכת רווחה עירונית לבין גורמים השייכים לעדה החרדית, מצאה עצמה מנהלת בכירה במערך הרווחה בדיאלוג עם נציגים מהעדה. אחד הנציגים מהעדה החרדית דיבר אליה כשמבטו מופנה

הצידה, על מנת לא להביט בה בזמן שהוא מדבר. נציג אחר מהעדה הסביר את טענותיו, תוך שהוא מנפנף באצבעו בצורה שנדמית כתנועת נזיפה. ההתנהגויות האלה נחוו על ידי המנהלת כפוגעים בה, בכבודה, במעמדה במערכת הרווחה. למרות המאמץ של הנציגים להסביר שהמבט הצידה אינו נובע מהפגנת פחיתות כבוד, ולמרות ההתנצלות של הנציג השני ש"ככה הוא מדבר, ואינו מתכוון לפגוע בכבודה", היה קושי אישי למנהלת להמשיך את הדיאלוג החשוב בתנאים אלה. מנהלת זו התעקשה שלא ינפנפו באצבע מולה, ומכיוון שההבהרה נעשתה תוך שמירה על אווירה נעימה, הנציג החרדי הציע בחיוך שהוא ידבר כשידיו מאחורי גבו, כדי למנוע כל אי־הבנה. זה היה פתרון שנמצא כטוב. הנציג שהתקשה להביט בפניה בזמן שהוא מדבר לא יכול היה לוותר על כך, והפתרון היה שהוא לרוב דיבר אל חבריו או אל הגורם המתווך במפגש. זוהי דוגמה למשא ומתן על כללי הדיון בין גורמים שנורמות השיח שלהן שונות ונתפסות כפוגעניות על ידי הצד השני, אף אם הם לא התכוונו לכך.

המוקד האישי כולל כמובן גם קשיים ערכיים של חברת הצוות ביחס לקהלי היעד ולנושא עצמו. כך למשל סיוע של מנהלת צוות עבודה סוציאלית לחברת צוות המתמודדת עם התערבות מקצועית שמנוגדת לעולם ערכיה של חברת צוות זו. לרוב, אומנם חברת צוות כזו תבהיר שהיא תטפל במשפחה להטבא"קית, או זוג מעורב ערבי־יהודי, או משפחה שמטפחת אידיאולוגיה לאומנית דתית, למרות הפער בין תפיסת עולמה לתפיסת העולם של המשפחה. אבל ברור שחברת הצוות הזו זקוקה לתמיכה ולהדרכה כדי לשמור עליה וכדי לשמור על מקצועיות הטיפול שלה במקרים אלה.

בחלק מהמקרים, הקושי בטיפול כשיר תרבות, בהקשר המוקד הפנימי־אישי, נובע מהתייחסות מכלילה, גזענית, ולעיתים קרובות מתנשאת, של אלה (מקהלי היעד או בצוות עצמו), שבינם לבין חברת הצוות ישנו פער חברתי־תרבותי־אידיאולוגי. הקושי מעמיק כשחברת הצוות מרגישה את עצמה כחלק ממיעוט תרבותי, ונפגעת מאלה שנתפסים על ידה כתרבות הרוב ההגמונית.

כפי שציינו, זהו לעיתים הקרובות המוקד המרכזי שממנו נובעות ההתנגדויות להתאמות שנדרמות כחוצות את גבולות הכשירות התרבותית. חברת הצוות זקוקה למענה לחשש שלה מסכנת "המדרון החלקלק", לתחושת האיום בין תרבותה לבין התרבות שהמענים נועדו לה ולתחושת חוסר הצדק

שאם היא מרגישה שהתרבות שתזכה להתאמות לא הייתה נוהגת באותו האופן המכבד והמתאמץ כלפיה. ממנהלת הצוות וחברי הצוות נדרשת מידה רבה של פתיחות, רפלקציה ודיאלוג כדי לנטוע ביטחון בעובדת שעלולה להרגיש פגיעה בעקבות ההתאמה.

אחת הדוגמאות לכך היא זו קוד הלבוש. התחשבות בקהל היעד בבחירת קוד לבוש לעובדות ולעובדים היא אמצעי להכלת קהל יעד זה ועידודו להגיע לקבל שירות, וגם לטעת אצלו את ההרגשה שהוא מתקבל בכרכה. כל אלה ישפרו את אפקטיביות הטיפול של הצוות בקהל היעד שלו. גם אם המענה הזה נכון וראוי, העובדים עלולים לחשוש מ"מדרון חלקלק" שבו יוחמר קוד הלבוש או יגיעו דרישות נוספות באופן שיפגע בזכויותיהם ובתפיסות עולמם. לעיתים קרובות העובדים מרגישים שהתרבות שעבורה ההתאמות לא הייתה מתאמצת כך למענם, ושהתרבות הזו היא איום על אורח חייהם. העובדים יתקשו לעיתים לראות שהדגמת השירות המותאם והמכבד יכולה לגרום דווקא לשינוי אצל מקבל השירות שיעריך את המאמץ, ובכך תשפיע במידת מה על פתיחות קהילתו לקהילות אחרות. תהליך ניהולי וצוותי שיש בו לגיטימציה להצפת החששות הקשורים למוקד הפנימי־אישי יאפשר מצד אחד מציאת מענים לחששות האלה, ומצד שני יזקק ויחדד אבחנה בין חששות אלה לבין טיעונים הקשורים למוקדים האחרים.

אחת הדרכים בתהליך זה היא באמצעות ניתוח הדמיון והשוני בין הסוגייה לסוגיות דומות מקצועית, אך שתרבויות אחרות מעורבות בהן. במקרים מסוימים אנו נראה שהפתיחות לקוד לבוש מותאם תהיה גבוהה יותר אם התרבות שעבורה מוצעת ההתאמה אינה נתפסת כמאיימת על התרבות של העובדים הרלוונטיים, או שיש סימפטיה חברתית-פוליטית לעובדים כלפי בני אותה התרבות. במקרים אחרים, נוכל להשוות בין מקרים מהעבר שבה עובדות מתרבויות שונות התמודדו עם סוגיות שנתפסות דומות. דוגמה לכך היא ניתוח משווה בין ההתנגדות להתאמה לקוד לבוש לבין מקרים דומים חלקית שבהם עובדת שבתפיסת עולמה מתנגדת להפלות צריכה לסייע ללקוחה שצריכה לעשות הפלה. למרות ההבדלים בין המקרים, ניתן בעזרתם לחדד את ההבדל בין המוקדים ולסייע למצוא מענה שיותאם לא רק לקהל היעד אלא גם לקשיים של העובדת.

על מנת להתמודד עם הגבולות התרבותיים האישיים נציע לתרגל חשיבה רפלקטיבית ביקורתית המפרקת את הנחות היסוד (Hickson, 2011) סביב

שאלות כגון: מהם הערכים והנורמות התרבותיות עליהם גדלתי בהקשר לסוגיה בה אני עוסקת? כיצד אני חווה את המפגש עם ערכים ונורמות אחרים משלי? כיצד מקבלי השירות חווים את המפגש איתי ואת תפיסותיי? מה מקור כוחותיה של הנורמה/התפיסה של מקבלי השירות? מהו המתח/הקונפליקט שנוצר בינינו – מה האיום החבוי והגלוי לטווח קצר וארוך ועל מי האיום? מה "המחיר" המוסרי-ערכי שאשלם אם תהיה במקרה הזה התאמה תרבותית מוצעת, ומה "המחיר" שישלמו מבקשי השירות אם לא תתקיים ההתאמה? חשיבות מיוחדת יש לכך שחברי הצוות יעמיקו בתהליך שיכול להציף את הדעות הקדומות שלהם כנגד אנשים שנתפסים עבורם כ"אחרים", ואת תחושות העליזות התרבותית והאידיאולוגית. תחושות שמכסות לעיתים קרובות על חוויות הפוכות שהמפגש עם אנשים מהתרבות הזרה מעורר כמו נחיתות, חוסר ביטחון ובלבול. תהליך זה יכול לחשוף עמדות גזעניות שיש לכול אדם, וכך לסייע בהתמודדות אישית עם עמדות אלה.

מוקד מקצועי. כאמור, הבסיס לעבודה הסוציאלית הוא תפיסה ליברלית-מערבית, ובסיס זה יכול למצוא עצמו מאותגר משמעותית כשלקוחות הרווחה, או הקהילה אתה עובדים, אינם מחויבים לעולם ערכים זה (Daniel, 2008). נוסף על כך, ארגוני רווחה מנוהלים לרוב על פי תפיסת ניהול מערבית, המתבטאת למשל בהיררכיה ארגונית, חשיבה ליניארית ורציונלית ומיקוד בצרכים ובתוצאות. מצב זה מבנה פער הטבוע במערכות הרווחה בין עובדים המייצגים ברובם, הן בתרבותם והן בתפיסתם, פרדיגמות מערביות, אשר נותנים שירות לאנשים במיוחד מקבוצות מיעוט שחלקן אינן מערביות או משלבות זהויות שונות, כמו עובדים זרים ופליטים, חברה ערבית, חרדים, יוצאי מדינות ערב ועוד. נראה שטרם הוטמעה פתיחות לשיטות ניהול חדשניות שאינן מערביות ויכולות להכליל בתוכן הכרה ושיח עם מגוון קבוצות, כגון ניהול הכולל אלמנטים של כאוטיות, רוחניות, אנרגטיות, חשיבה מעגלית, ניהול מבוסס-אמון, חיבור משלים בין גוף לנפש וכו'.

נוסף על האמור, הן התאוריות המסבירות את התופעות האישיות והחברתיות המגיעות לפתחם של ארגוני רווחה והן שיטות ההתערבות הנלמדות במוסדות להשכלה גבוהה וגם בשטח, מבוססות רובן על מחקרים שנעשו על ידי חוקרים מערביים שחקרו נחקרים מתרבותם, ושונים מלקוחות מערכת הרווחה במגוון מאפיינים כמו השכלה, מעמד כלכלי ותפיסות עולם. מבטא זאת למשל הביטוי WEIRD המורכב מהמילים המאפיינות את זהותם של חוקרים רבים

מהאקדמיות: Western, Educated, Industrialized, Rich & Democratic ואשר כך מצביע בביקורתיות על הפרספקטיבות מהן נבנה הידע האקדמי ותורת השדה (Henrich et al., 2010).

דוגמה הממחישה את הדומיננטיות של החשיבה המערבית בשירותי הרווחה ניתן לראות בדרך שבה מתנהלים היבטים בתחום של ילדים במצבי סיכון. בעוד שמקצועית, תפיסות של סיכון מאפיינות ברובן תרבות מערבית ליברלית, מתוך התייחסות לגורמות, ערכים ודפוסי חשיבה המאפיינים תרבות זו, הרי שמקבלי שירות רבים המגיעים לפתחם של שירותי הרווחה, מגיעים מגורמות משפחתיות וקהילתיות אחרות, ולכן מושג הסיכון עבורם נתפס באופן שונה. מערכות הרווחה פועלות מתוקף חקיקה בתחום של ילדים בסיכון (הוראות והודעות התע"ס לות"ט, 2017) הנסמכת על הגדרת סיכון ועל מתן פתרונות שנהגו על ידי חוקרים, אנשי מקצוע וקובעי מדיניות שאינם מייצגים את שלל התרבויות הרלוונטיות לעיסוק בסוגיה זו. מחקרים רבים שנעשו בחממת נבט למחקר מודע הקשר (Roer-Strier & Nadan, 2020) פורשים מגוון תפיסות של סיכון מבוססות הקשר והיצע של רעיונות למענים לכך. כך למשל, ההכרה בעוצמת הסיכון הרוחני בקרב אוכלוסיות חרדיות, אשר מבטא את האיום שיש בחשיפה לתרבות שאינה חרדית. בהקשר זה, ילד מהקהילה החרדית שנחשף לדמויות, לתרבות או לרעיונות שונים מתרבותו נתפס כילד בסיכון ודרכי הטיפול בו יהיו באמצעים קהילתיים כמו חיזוק הסגירות והחשיפה, או לחילופין בהקעתו מהקהילה. בהמשך לכך, מחקר שנעשה על מודל קד"ם (קבוצת דיון משפחתית) לקבלת החלטות עם משפחות עם ילדים במצבי סיכון, מצביע שפרקטיקה זו, שנסמכת על כלים שיתופיים ודיאלוגיים עם הילד, המשפחה והרשת הקהילתית הקרובה, מאפשרים לעמוד על התפיסות התרבותיות הן בהגדרת הסיכון והן בהצעת המענים המתאימים (שמר ואחרים, 2022). עם זאת, אליה וקוץ בה: דווקא הבסיס הדמוקרטי שבמודל קד"ם, הנסמך על מעגל שיח שוויוני, הוא בפני עצמו מחסום עבור חלק מהאוכלוסיות שמקיימות מודלים משפחתיים היררכיים, ומרגישות שישיבה משותפת של ילדים והורים יחדיו, או של המשפחה ביחד עם חבריה לקהילה, היא פגיעה עצומה בערכיה התרבותיים, ואף בבחינת סיכון בפני עצמה.

ממצב זה ניתן להבין עד כמה חשוב להבחין בין מה שנדרמה לנו כחלק מעולם הערכים, התפיסות והפרקטיקות המקצועיות שלנו, לבין מה שלא נוכל להכיל מבחינה מקצועית. יהיו מקרים שבהם יהיה קשה להכיל תופעות

שניתקל בהן, אבל במחשבה מעמיקה נוספת נמצא אותן ראויות להכלה. כך למשל תקצוב הכשרות נפרדות לגברים ונשים וחרדים לעולם התעסוקה או שילוב שיטות טיפול מסורתיות בתחום בריאות הנפש ליוצאי אתיופיה. לעיתים אומנם הלקוחות מצפים מאיתנו לפעול באופן שמנוגד לתפיסות המקצועיות שלנו (למשל, נפוטיוזם, לתת לקהילה לבצע בדרכה הלא מקצועית ולא בהכרח אתית, לדאוג לאנשי-שלומם של נציגי הקהילה על חשבון אחרים). במקרים אלו, האתגר שלנו הוא לנסות לקיים דיאלוג ומשא ומתן, ולגשש אחר פתרונות יצירתיים שישמרו את הלקוחות והקהילה אתנו, תוך עמידה על כך שהפתרונות, לא רק שאינם "פשרה" מקצועית, אלא אולי אפילו משיגים את המטרות המקצועיות שלנו טוב יותר.

חשוב שמנהלי ארגוני רווחה יפעילו תהליכים ארגוניים המאפשרים הפעלת מודעות ביקורתית לעיצוב הזהות המקצועית ויתנו לגיטימציה לכך. הם יכולים להנהיג זאת הן בדרכי למידה קולקטיביות והן בעידוד עבודה פנימית, בתהליכים עיוניים ורפלקטיביים ובתהליכי הדרכה, המאפשרים לקיים דיאלוג כן על המובן מאליו המקצועי. אנשי מקצוע רגישי תרבות הם מי שמסוגלים לקיים בירור מעמיק ואמין עם תהליכים של הבניית הידע של העבודה הסוציאלית, ולהתבונן באופן ביקורתי על האופן בו מעוצב ומנוהל השירות בו הם מועסקים. 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 רבת-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 באקדמיה ובשטח? איזה ידע אינו זוכה להכרה? אילו נושאים אינם עולים על סדר היום המקצועי?

מוקד ארגוני. בעוד שהתפיסה הליברלית הוותיקה הניחה שאפשר ליצור "מרחב ציבורי ניטרלי" שהוא הוגן ומותאם לכל התרבויות, התפיסות הליברליות העדכניות מבינות שזה לא ייתכן. את המאמץ לניטרליות מחליף מאמץ ליצירת מרחב ציבורי הוגן ככל האפשר לתרבויות הרלוונטיות. את התפיסה לשוויון, מחליפה ההבנה שאנשים מתרבויות שונות זקוקים למענים

שונים, ולכן הגינות מחייבת מתן מענה מותאם לאנשים מגוונים. עם זאת, תשובות הוגנות לתרבות אחת יכולות לפגוע בתרבות אחרת, למשל, התאמה לתרבות הלהטבא"קית עלולה לפגוע בחלק מהפרטים מהמגזר החרדי או הדתי־לאומי. מכאן שגם במרחב הארגוני, נתקל באתגרים שיהיה קשה למצוא להם פתרון "נכון". כך למשל, כיצד נבחר איזה תמונות יהיו תלויות בחדרי הארגון? האם יופיעו על הקירות תמונות של נשים? משפחות מגוונות? האם יהיו בארגון אירועים לכבוד חודש הגאווה? האם נוכל להתחשב בדרישות להפרדה ככניסה ללשכה – כך שיהיו דלתות נפרדות לגברים ולנשים? מה נעשה כשנכנס ללשכה לקוח עם חולצה ועליה דגל פלסטיני? חשוב שהתשובות לנושאים ספציפיים כאלה יהיו עקביות ומעוגנות במדיניות הארגון ומנהלת הצוות הרלוונטי, כך שיהיה ברור שישנה חשיבה ארגונית מכילה לשונות לכלל הזהויות.

אתגר נוסף למנהלת הצוות מגיע מהמקום שבו ישנה התערבות פוליטית להשפעה על קבלת ההחלטות לטובת פונים מזהות כזו או אחרת. כמובן מאליי שאין לאפשר פעולה לא מקצועית בשל לחצים שכאלה. ומצד שני, לעיתים ישנו מקום ללמידה צוותית ולבחינה אם בבסיס הלחץ יש תוכנה המגיעה מקהלי היעד המאפשרת התאמה מקצועית ראויה של השירות.

אחד המושגים החשובים לעניינו כאן הוא תופעת "הגזענות הממסדית". לעיתים קרובות תופעה זו אינה נובעת מקסנופוביה של העובדים הרלוונטיים, אלא ממדיניות ארגונית שמייצרת פגיעה בקבוצה. כשהארגון מייצר "נוהל אחיד לכולם" הוא מתעלם מכך שלקוחות מקבוצות שונות זקוקים לשירות שונה. דוגמה טובה לכך היא התאמה שפתית. במציאות הכלכלית בה פועלים ארגוני רווחה ברור שאינם יכולים לתת שירות בכל השפות שלקוחות עשויים להשתמש בהן, שכן הדבר דורש העסקת עובדים דוברים שפות אלה, שירותי תרגום פנים אל פנים, טלפוניים, תרגום מסמכים וטפסים וכו'. מצד שני, הימנעות מהנגשה שפתית, או הגבלתה לשפות מסוימות, משמעה פגיעה באיכות השירות לאלה ששפת האם שלהם אינה שפת עובדי הצוות. הדיון לגבי מדיניות ההתאמה השפתית בארגון הוא דיון לא פתור וגם הוא דוגמה לגבולות הבלתי נראים של הכשירות התרבותית. מחקר בנושא תרגום בלשכות רווחה בישראל (נדן ושמר, 2017) מעיד שתחום המתורגמות הקהילתית נתפס כחיוני על ידי העובדות הסוציאליות, אך בפועל אינו זוכה להכשרה והדרכה, לפיתוח ארגוני, מעמד מקצועי ויציבות והסללה תעסוקתית.

על אף הנטייה של מערכות ריוחה לתת פתרונות מוכרים או אינטואיטיביים, עובדים סוציאליים נדרשים כל העת לחדשנות ו"להמצאת התערבויות" (רוזנפלד וסייקס, 2000). ישנה חשיבות לכך שהפתרונות שימצאו יהיו מקובלים וטובים ככל האפשר על כל בעלי העניין, ושהמענים יותאמו למדיניות כללית שלא תיצור הרגשה של איפה ואיפה. כמעט תמיד, חיפוש מענה לא יהיה טריוויאלי, ולא כדאי להניח שהפתרונות הם "פשוטים". לשם כך, אנו מציעים שני תהליכים מסייעים למציאת מענים:

1. התייעצות עם גורמים ארגוניים (יועצים, מקבלי החלטות) ועם ארגונים אחרים שנתקלו בסוגיות דומות, על מנת לנסח מדיניות אחידה שתניצור תחושת הוגנות לגביה.

2. תהליך קבלת החלטות רחבה (consensus building), שבה משתתפים בעלי עניין מגוונים מהצוות ומקהלי היעד, שמטרתו להגיע למענה יצירתי ואיכותי, שאינו פשרה ושאינו מכנה משותף נמוך בין כל ההצעות. אחת הדרכים לכך היא באמצעות תהליך מיזוג ידע המוביל להסכמה משותפת. תהליך כזה מחייב מאמץ ארגוני לא קל, אך בסיכומו גם מוצאים פתרונות טובים משחשבנו בתחילה, וגם מקבלים לגיטימציה לפתרון מכל השחקנים המעורבים (Kaner, 2007).

מוקד קהילתי-תרבותי. המוקד הקהילתי רלוונטי כאשר צוות העבודה הסוציאלית מטפל באוכלוסייה שיש לה מאפיינים קהילתיים, כמו תושבי שכונה, קהילה תרבותית בקרב קהלי היעד של הצוות, קבוצת אנשים שלהם מאפיין מיוחד ומפגינים קהילתיות ביניהם ועוד. ההתאמות אינן רק למאפייני התרבות והזהות של הפרטים בקהילות אלה, אלא גם למאפייני הקהילתיות שלהם. כך למשל, בקהילות מסוימות ישנה חשדנות כלפי ארגונים ממסדיים ואפילו כלפי ארגונים לא ממסדיים שאינם מתוך הקהילה עצמה. במקרים אלה, כחלק ממנגנוני הכשירות התרבותית, חשוב לראות כיצד ניתנים שירותי עבודה סוציאלית באופן שיהיה שיתוף פעולה מירבי עימם. לעיתים המשמעות היא לפעול בשיתוף פעולה עם מנגנוני סיוע דמויי עבודה סוציאלית מתוך הקהילה או מנגנונים תומכים אחרים, כמו משפחה מורחבת, מנהיגות פנימית והתארגנויות בלתי פורמליות שמוכרות בקהילה.

התמודדות עם המוקד הקהילתי יכולה להיות בהפעלת פרקטיקות עבודה של שותפות והשתתפותיות, בין עם נציגות קהילתית ובין עם הזמנה רחבה

ופתוחה להשתתפות. עם זאת, עבודה בשיתוף עם חברים בקהילה, שאינם אנשי מקצוע, ושאינם מחויבים לכללי האתיקה והפעולה המקצועית של צוות העבודה הסוציאלית, יכולה להיות קשה ביותר והחשש לחציית גבולות מקצועיים הוא משמעותי. לדוגמה, אם בקהילה מלוכדת נמצא מקרה של הורה שעלול לסכן את ילדיו, הפתרון המקצועי הוא לעתים קרובות הרחקת הילדים מהורה זה. המשמעות היא הרחקה של הילדים מסביבתם הטבעית, הקהילה שלה הם רגילים ובה נמצאים לא מעט מגורמי הסיוע הטבעיים להם, וזאת דווקא בעת משבר. מצד שני, פתרון שבו סומכים על גורמים פנימיים בקהילה שיגנו על הילדים מפני ההורה עלול להיות לא אחראי מקצועית ואתית. ניתן למצוא דרכי התמודדות עם מיקרים כאלו ואחרים, למשל במקומות בהם יצרו שיתוף פעולה בין לשכת רווחה לגורמי מפתח בקהילה (מנהיגים דתיים, עסקנים מהקהילה וכו'). בתהליך העבודה עימם נרקם אמון, נוצקו מטרות משותפות, נעשו תהליכים של החלפת ידע על חוקים ונהלים כמו גם המשמעויות הדתיות של האירוע והטיפול בו, נידונו פרספקטיבות שונות והתייצב שיח שקול ומכבד שהובאו לפתחו סוגיות רגישות.

בהקשרים פחות קיצוניים, לא פעם רוצים לקדם נושא בפיתוח הקהילה או בפיתוח שירות של עבודה סוציאלית בקהילה. זה יכול להתבצע כמיזם שמנהל אותו רכו מצוות העבודה הסוציאלית. כשהחשדנות כלפי הצוות, כגורם חיצוני, גבוהה, יתכן שיהיה נכון לפעול במודל אחר, שבו הצוות מלווה ומסייע ליוזמות של חברים בקהילה. גישה זו, הקרויה "הגישה ההפצעתית", מתמקדת ביכולת חברי הקהילה ליזום ולקחת אחריות לתחומים רלוונטיים, באופן הנראה להם, ובסיוע ובתמיכה של הצוות (שמר ואגמון-שניר, 2023). לפי גישה זו, היוזמות אינן "שייכות" לצוות, וגם יכולת הבקרה עליהן קטנה, אך בפועל, בעבודה קהילתית משתפת, ניתן לראות שיתופי פעולה פורים ואיכותיים במקרים כאלה. גם כאן, ההתאמה התרבותית לקהילה פותרת סוגיות של כשירות תרבותית (כיוון שהיזמים שמכירים את קהילתם יודעים לעשות את ההתאמות טוב מחברי הצוות המקצועי), ומייצרת סוגיות של גבולות שצריך להתמודד אתן במשקפיים של גבולות ההכלה הליברלית. למשל, אם ביוזמה ישנם מאפיינים של אפליה או הדרה של פרטים מקבוצות זהות מסוימות, הרי שצוות העבודה הסוציאלית אינו יכול להיות גורם מסייע. אבל בהנחה שליוזם הקהילתי ישנה הערכה לתשומות של צוות זה, הוא ינסה למצוא פתרונות שעומדים בקריטריונים של צוות הלשכה. כפי שתיארנו בתחילת הפרק, זה

מחייב מאמץ להכללה והתרחבות גם מצד הצוות. במקרים שבהם ישנה סתירה בין תפיסות שחקנים בקהילה לבין התפיסות של חברי הצוות, שיכולות לייצר מתחים חברתיים ופוליטיים בין אלה לאלה, ניתן להיעזר בכלים דיאלוגיים כמו "דיאלוג אפקטיבי" (אגמון-שניר ושמר, 2016; שני ואחרים, 2020).

מוקד ציבורי-חברתי. מוקד זה יוצא החוצה מדלת אמותיה של הקהילה ומתמקד בשינוי המרחב הציבורי שמשפיע על הנעשה בקהילה. כך למשל במקומות בהן מתקבלת החלטות על תקציבים, נכתבים חוקים ומתוכננות תוכניות המייצגות ערכים ותפיסות עולם. המוקד הציבורי של כשירות תרבותית מבטא ממד אקטיביסטי של התמודדות ואף קריאת תגר על מוקדי הכוח המשפיעים על היבטים בחייהם של אנשים מקבוצות זהות שונות. לא פעם החלטות שמתקבלות בדרגים ממסדיים אלה אינן לוקחות בחשבון שיקולים פרטניים של קבוצות אלה ואינם מודעים לרגישויות ולדקויות הנדרשות עבור ההחלטות שהם עושים. מכאן, גבולות הכשירות התרבותית נבחנות כאן לא פעם אל מול גורמים חזקים ומשפיעים, ולכן גם יש יותר סיכון בהתייצבות לצד רעיונות ופתרונות שאינם מקובלים.

דוגמה למקום המתעתע של גבולות הכשירות התרבותית ניתן לראות למשל בפרשנות הניתנת לפעולות של מחאה לא אלימה. מגוון הטקטיקות הנכנסות תחת מטרייה זו הן מגוונות, יצירתיות ומפתיעות, ולא פעם מתעורר שיח בדבר הגבול הדק בין מהי מחאה אלימה ללא-אלימה. בעוד המוחים רואים את פעולתם כלגיטימית, אחרים רואים בה אלימות לכל דבר, כגון כאשר נעשה שימוש בשפה בוטה ומאיימת, בהשחתה של סמלים או בשיבוש חייהם של ילדים של האנשים כלפיהם מופנית המחאה. בעוד שאל חלק מהפעולות עובדים סוציאליים יכולים להצטרף כפעולת הזדהות ואף יכולים לסייע בארגון, ישנן פעולות המציבות מחסומים או דורשות הפעלת שיקול דעת עמוק, דווקא מתוך ההקשר התרבותי. כך למשל פעולות הנוקטות בהתרסה גסה נגד קבוצות זהות מסוימות, המפחיתות ערך מתפיסת עולמן או מונעות מהן השתתפות כלשהי, או פעולות שעל אף שמשמעותן היא הגנה על זכויות מיעוט עלולות להיתפס כהבעת עמדה ביקורתית על הממסד. דוגמה ידועה לכך היא סיפור ההתרעה בשער של אבנר עמיאל שהוקע על ידי איגוד העובדים הסוציאליים בשל עמידתו לצד "הפנתרים השחורים", ולאחר מכן הוכרה פעילותו ואף זיכתה אותו בפרס דווקא בשל העוז לייצג עמדה אנטי-ממסדית הדוגלת בזכויותיהם של קבוצות מיעוט שמחו על חוויית הקיפוח וההדרה (קאופמן, 2002). בהמשך

לכך ניתן להזכיר גם דיונים שנערכו בארגוני רווחה לגבי שאלת ההצטרפות למחאת יוצאי אתיופיה ב־2019 כנגד אלימות משטרתית. באירועים אלה היו לדוגמה עובדים סוציאליים שבחרו לא להצטרף למחאה באופן מוצהר, אך הגיעו אל מקום ההפגנות והזמינו שיח מקרב ודיאלוגי עם המוחים מתוך מטרה לייצג עמדה קשובה עבור מי שטענו לשקיפות והדרה מהמרחב הישראלי. הדרכים להשפיע על כשירותו של המרחב הציבורי הן רבות, וכוללות שיטות מתונות ומהפכניות, משתפות ולעומתיות, עבודה עם קהלים מצומצמים או דווקא רחבים. הן נוגעות למשל לתחומים של חקיקה, חלוקת משאבים, פיתוח תוכניות חברתיות, עידוד של תהליכי העצמה בקהילה, העסקת אנשים מאוכלוסיות היעד בתפקידי מפתח ופיתוח ידע. חשוב כאן לעמוד על כך ששיטות אלה יתבצעו בדרכים כשירות תרבותית המתאימות לתפיסות עולמם של חברי הקבוצה הפועלת, כמו גם מאפשרות לעובדת הסוציאלית לעבוד בשלום עם דרכים אלה. עם זאת ידוע שהגבול הוא דק ומתעתע, נתון לפרשנות ולא פעם גם מייצר קונפליקט בין העובדת המזדהה עם הקבוצה עימה היא פועלת, לבין הסוכנות אותה היא מייצגת.

סיכום

כשהמנהלת, הצוות והארגון פועלים מתוך גישה של רב־תרבותיות ליברלית רחבה כבסיס לכשירות תרבותית, האפשרות להכלה אפקטיבית והוגנת של השירות לכלל צרכני השירות גדלה משמעותית. עם זאת, עולות שאלות לגבי גבולות הכשירות התרבותית, והצענו קריטריון חד, המבוסס על עולם הערכים הליברלי, לבחינת הגבולות. הראינו שהקריטריון החד הזה הוא גם בלתי נראה ומתעתע, ונדרשת חשיבה מעמיקה, באמצעות חמשת מוקדי הכשירות התרבותית, כדי לאתגר את הדיון בגבולות האלה בהקשר הסוגיות שעל שולחן צוות העבודה הסוציאלית. ניהול ההתמודדות עם המתח בין הגישה הליברלית הרחבה לבין ערכים, תפיסות ודאגות שמחזיקות לחוד וביחד העובדות הסוציאליות, הוא משימה מאתגרת הן בממד האישי של המנהלת, הן בממד המקצועי שלה והן בהשלכות הציבוריות של הכיוונים בהם תבחר. ועם זאת, שירותי רווחה יהיו אפקטיביים והוגנים יותר כאשר הם מאפשרים, הן לחברי הצוות והן לאנשים המקבלים מהם שירות, לחקור את גבולות ההתאמה שלהם באופן משתף בכל חמשת המוקדים.

מקורות

- אגמון-שניר, ח. ושמר, א. (2016). כשירות תרבותית בעבודה קהילתית. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השירות לעבודה קהילתית.
- דורון, א. (2006). בין הדרה חברתית למדיניות חברתית. האוניברסיטה העברית: בית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית על שם פאול ברוואלד.
- "המרכז הבין תרבותי יישובי" ושותפים. (2014). כשירות תרבותית ברשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה מערך הדרכה. "המרכז הבין תרבותי יישובי" במרכז האקדמי רופין, המרכז הבין תרבותי לירושלים, ג'וינט ישראל.
- הוראות והודעות משרד הרווחה והשירותים החברתיים, תקנון לעבודה סוציאלית (תע"ס), 8.9 (2017).
- ליוטר, פ.ד. (1999). המצב הפוסטמודרני. תרגום: אש, ג. ואוליא, א. הקיבוץ המאוחד.
- נדן, י. ושמר, א. (2017). תרגום תרבותי בשירותי רווחה. סקירת ספרות וממצאי מחקר גישוש. האוניברסיטה העברית, חממת נבט.
- קאופמן, ד. (2002). על הקשר של החלטות ערכיות בעבודה סוציאלית: חקר מקרה של התרעה בשער. חברה ורווחה, כ"ב (2). 185-197.
- קורין-לנגר, נ. ונדן, י. (2012). עבודה סוציאלית בחברה מגוונת ומרובת תרבויות. בתוך: חובב, מ., לוונטל, א. וקטן, י. (עורכים), עבודה סוציאלית בישראל. (עמ' 506-526). הוצאת הקיבוץ המאוחד: קו אדום.
- רוזנפלד, מ.י. וסייקס, י. (2000). "והיינו הולמים" לקראת שירותים "טובים דיים" עבור משפחות וילדים. חברה ורווחה, כ' (4). 421-443.
- שמר, א., עבוד חלאבי, י. סרדצה, י. ורואר-סטריאר, ד. (2022). דוח מחקר הערכה מעצבת – סיכום של הפיילוט לתוכנית "עולים לדרך – קד"ם" (קבוצת דיון משפחתית 2019-2021). האוניברסיטה העברית, חממת נבט, ג'וינט ישראל, משרד הרווחה.
- שמר, א. ואגמון-שניר, ח. (2023). מה הפציע בעבודה הקהילתית של המאה העשרים ואחת? חברה ורווחה, מ"ג (1). 30-41.
- שני גולן, א., ילורי, א. אגמון-שניר, ח. ושמר, א. (2020). "אני לא יודעת, בוא תספר לי אתה". מודל לדיאלוג כשיר תרבותית. מידע"ס 93. 34-41.
- תמיר, י. (1998). שני מושגים של רב-תרבותיות. בתוך מ. מאוטנר, א. שגיא ור. שמיר (עורכים), רב-תרבותיות במדינה דמוקרטית ויהודית (עמ' 79-92). רמות.

- Avant, D.W. (2022). When Privilege and Oppression Become "Real" in the Life of Emerging Social Workers. *Journal of Teaching in Social Work* 42 (1), 1-14.
- Azzopardi, C. & McNeill, T. (2016). From Cultural Competence to Cultural Consciousness: Transitioning to a Critical Approach to Working Across Differences in Social Work. *Journal of Ethnic and Cultural Diversity in Social Work*, 25 (4). 282-299. <https://doi.org/10.1080/15313204.2016.1206494>
- Beresford, P. (2021). *Participatory Ideology: From Exclusion to Involvement*. Bristol. Policy Press.
- Berg-Weger, M. (2016). *Social Work and Social Welfare. An invitation.* (4th ed.). Routledge.

- Daniel, C. L. (2008). From liberal pluralism to critical multiculturalism: The need for a paradigm shift in multicultural education for social work practice in the United States. *Journal of Progressive Human Services*, 19(1), 19-38. <https://doi.org/10.1080/10428230802070215>
- Dean, R. (2001). The myth of cross-cultural competence. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 82(6), 623-630.
- Dolan, S.L. (2015). *Cross Cultural Competence: A Field Guide for Developing Global Leaders and Managers*. Emerald Publishing.
- Feize, L. & Gonzalez, J. (2017). A model of cultural competency in social work as seen through the lens of self-awareness. *Social Work Education*, 37, 472-489
- Fellows, R. & Liu, A. (2106). Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects *International Journal of Project Management*, 34 (2) 246-257. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.010>
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *Behavioral and brain sciences*, 33(2-3), 61-83.
- Hickson, H. (2011). Critical reflection: Reflecting on learning to be reflective. *Reflective practice*, 12(6), 829-839.
- Horii, M., & Burgess, A. (2012). Constructing sexual risk: "Chikan", collapsing male authority and the emergence of women-only train carriages in Japan. *Health, Risk & Society*, 14(1), 41-55. <https://doi.org/10.1080/13698575.2011.641523>
- Ide, Y., Beddoe, L., & O'Brien, M. (2022). Negotiating difference in social work practice: Role of cultural competence. *Advances in Social Work and Welfare Education*, 24(1), 4-20. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.842446861467653>
- Ife, J., Soldatic, K. & Briskman, L. (2022). *Human Rights and Social Work*. (4th ed.). Cambridge.
- Kaner, S. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Jossey-Bass.
- Kymlicka, W. (1989). *Liberalism, Community, and Culture*. Oxford University Press.
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford University Press
- Krentzman, A. R., & Townsend, A. L. (2008). Review of multidisciplinary measures of cultural competence for use in social work education. *Journal of Social Work Education*, 44, 7-32. [10.5175/JSWE.2008.200600003](https://doi.org/10.5175/JSWE.2008.200600003)
- Lum, D. (1999). *Culturally competent practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Lum D. (2011) *Culturally Competent Practice: A Framework for Understanding Diverse Groups and Justice Issues*, 4th edn. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Nadan, Y. (2017). Rethinking "cultural competence" in international social work. *International Social Work*, 60(1), 74-83. <https://doi.org/10.1177/0020872814539986>
- Najmeh S., Mohsen A., & Maryam N, (2019). Cultural competence in nursing: A concept analysis. *International Journal of Nursing Studies* 99. 103386. <https://doi.org/10.1016/j.ijns.2019.103386>

ijnurstu.2019.103386

- National Association of Social Workers (NASW) (2015). Standards and indicators for cultural competence in social work.
- Ngo, H. V. (2008). Cultural competence: A guide for organizational change. Calgary, AB: Citizenship and Immigration Canada.
- Reisch, M. & Garvin, C.D. (2016). Social Work and Social Justice. Concepts, Challenges and Strategies. Oxford.
- Roer-Strier, D. & Nadan, Y. (Ed.) (2020). Context-Informed Perspectives of Child Risk and Protection in Israel. Springer's Child Maltreatment Series. <https://doi.org/10.1007/3-978-030-44278-1>
- U.S. Department of Health and Human Services. (2016). Quick Guide for Administrators. HHS Publication No. (SMA) 16-4932. SAMHSA's Publications. <https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/sma16-4932.pdf>