



# הילכו השונים יחדיו?

## בין רב תרבותיות למגוון (diversity)

מאת אפרת בן צבי

דברים אלו נכתבים על רקע המאבק בין טראמפ לרשות השופטת האמריקאית. הטיעון המרכזי של טראמפ הוא טיעון הישרדותי האומר שיש לשמור על תושבי אמריקה מפני הטרור. תחושת הישרדות היא האויב המרכזי של הכוונה הרב תרבותית: כשאנו חשים מאוימים, פיזית או זהותית, אנו נוטים להתקבץ, והנטייה המידית היא להתכנסות אל המוכר. זו תכונה המאפיינת חלק מהיצורים החיים, ובכלל זה את בני האדם והיא חשובה ורצויה, כאז כן עתה. השאלה המטרידה היא הסאב-טקסט, כמו למשל, האם יש כאן ניסיון לעורר תחושת ההישרדות פסיכולוגית שאינה נסמכת על המציאות?

כך או כך השתייכות לקבוצה מספקת צרכים רגשיים בסיסיים. במקרה הזה, אדם הנמצא בסכנה קיומית, או חושב שהוא נמצא בסכנה כזו, יגלה קשיחות רבה יותר כלפי אנשים בעלי נורמות חברתיות השונות משל עצמו, ויפגין קרבה גדולה לאנשים בעלי נורמות חברתיות הקרובות לשלו.

כך, הערכה עצמית גבוהה, אשר עשויה להתקבל באמצעות ההשתייכות הקבוצתית, עוזרת לאדם בהתמודדותו עם סכנות קיומיות ובכך מקנה לאדם את הכלים להתמודד עם המצוקה הקיומית. (Castano, Yzerbyt, Paladino & Sacchi, 2002)

**מאמר זה מנסה לקבץ את שלל ההגדרות למושגים "מגוון" ו"רב תרבותיות", והתפתחות מושגים אלו מבחינה היסטורית ועכשווית, תוך התייחסות המביאה בחשבון מציאות מורכבת.** במאמר ישולבו תיאוריות ומודלים של הזדהות עם קבוצות על מנת להמחיש את העוצמה הרגשית שמעורר מצב רב תרבותי. תקוותי היא שידע מגוון ירחיב את טווח אפשרויות השיח והדיון בנושא בכל מקום המבקש להעלותו על סדר היום.

## רב תרבותיות

בתקופה המודרנית מתאפיינות חברות רבות ברב תרבותיות: חברות המורכבות מקבוצות אוכלוסייה שנבדלות זו מזו מבחינת המוצא האתני, הרקע התרבותי, הדת וכדומה. זאת בניגוד לתקופות קודמות, טרם גלי ההגירה הגדולים של העת החדשה, בהן התאפיינו התרבויות המקומיות בהומוגניות יחסית.

המצב החדש שנוצר דרש התייחסות ועל רקע זה צמח המושג Multiculturalism. לרוב מושג זה מתורגם כ"רב תרבותיות" אך ניתן לתרגמו גם כ"ריבוי תרבויות". התרגומים השונים מכוונים למשמעות שונה.

**ריבוי של תרבויות** משמעותו ציון עובדות דמוגרפיות לקיום חברה הטרוגנית שיש בה אוסף גדול ומגוון של תרבויות השונות ונבדלות זו מזו. הדגש הוא על ההיבט הכמותי: ברוב מדינות העולם מתקיימות שונות תרבותיות. בזמן זה ב-184 המדינות העצמאיות יש יותר מ-600 קבוצות לשוניות ומעל ל-5,000 קבוצות אתניות. לעומת זאת **הביטוי "רב-תרבותיות" מתייחס לשני הבטים.**

**הראשון: הבט המבני של חלוקת הכוח בין קבוצות תרבות שונות.**

**השני: הבט אידיאולוגי- האופן בו החברה מתייחסת לקיומן של תרבויות שונות בתוכה.**

חברות הרואות עצמן רב תרבותיות יכריזו בדרך כלל על השקפת עולם שמעמידה בראש מעייניה את הערך של יחס שוויוני לתרבויות שונות והתרסה כנגד מצב של תרבות מועדפת ותרבות נחותה. כלומר: **רעיון הרב-תרבותיות הינו מודל פוליטי של תפישת עולם כוללת ואידיאליזציה של מצב חברתי בו זכותו של היחיד ושל הקבוצה לבטא דעות שונות ולשמור על זהות נבדלת וייחודית** ובבסיסו ניצבות מילות המפתח: הטרוגניות, פלורליזם, שונות, הבדל, סובלנות, אחרות וכוללניות (מתוך האתר של הרפז משה, עזר 2004, שביד 2000).

תפקידה של המדינה, **בחברה הרואה עצמה ליברלית**, לאפשר את קיומן של מגוון התרבויות במדינה, ועליה להתערב באופן אקטיבי בהבטחת התנאים הדרושים לשם המשך קיומו של מגוון התרבויות הקיימות בחברה, ולוודא שתרבויות מיעוט שונות לא תכחדנה בשל אי-יכולת להתמודד עם התרבויות השולטות.

המושג רב-תרבותיות ניתן לשימוש בכל מצב של הבדלה בין קבוצות השתייכות: מיעוטים, שונות על רקע מיני, וכן הלאה. הוא מתאר שונות חברתית ומאפיינים חדשים של החברה המודרנית המולידה תהליכים חברתיים דיפרנציאליים.

החל משנות ה-70 עלה המושג רב-תרבותיות על סדר היום בשיח האינטלקטואלי. בפועל המונח שאוב מדיספלינות שונות: פסיכולוגיה, אנתרופולוגיה, בלשנות, סוציולוגיה, פילוסופיה, חינוך. בכל דיספלינה הגדרות ייחודיות למונח. **תופעת הכפר הגלובלי מאפשרת לסוכן האנושי מפגשים בין-תרבותיים מגוונים ובתדירות גבוהות, כמו גם החיים בתקופה הפוסט-מודרנית שמאופיינים בחיכוך יום-יומי בין תרבויות, הביאו לצמיחת התזה של רב-תרבותיות.** המונח הטביע את חותמו על קשת נרחבת של תחומים: חברה, חינוך ופוליטיקה. (Bhabha, 1996, האתר של הרפז משה, עזר 2004)

# הבדלים בין-תרבותיים

הבדלים בין-תרבותיים גורמים להגדרת מצב שונה על ידי אינדיבידואלים בסיטואציות שונות. זאת כיוון שהפרשנות הניתנת למצבים נתונים על ידי בני אדם תלויות ברקע התרבותי שלהם, משמע: הסביבה שבה גדלו, השפה, הסמלים, המנהגים ומאפיינים תרבותיים נוספים, הם שמשפיעים על תפיסת המצב שלהם, על מסורות, נורמות, אמונות, ערכים והפרשנות שהם מעניקים לה.

סיטואציה שבה מעורבים אנשים מתרבויות שונות עשויה לקבל משמעות שונה על ידי כל אחד מהנוכחים. הבדלים בין-תרבותיים והמודעות לקיומם יכולים להשפיע רבות על אינטראקציה שכזו. לעתים נחווים הבדלים אלו כמאיימים; ולכן, הבדלים בין-תרבותיים בחברות מעורבות עלולים לגרום לשנאת זרים.

**ככלל: מפגש בין תרבותי הוא מפגש דינמי וטעון (שניתן לנתח אותו בכלים של עולם הקבוצות).**

**ככול שאדם יחוש עצמו מופלה יותר, כך, על פי תיאוריית הקטגוריזציה העצמית, יורחב החיץ בינו וקבוצתו לבין קבוצת הרוב.** חיץ כזה הומחש על ידי מקינטוש במאמר שמדגים פריווילגיות "בלתי נראות" שפועלות לטובת אנשים לבנים (בייחוד גברים). כדוגמת פתיחת עיתון ומציאה בפרסומות אנשים מהגזע שלך, או אי הצורך בדיבור בשם הגזע שלך, וכן במידה ויהיה לאדם צורך לשוחח עם מנהלו, קיים סיכוי גבוה שהם ישתייכו לאותו גזע (McIntosh, 1988). על פי מחקרם של מאוטנר ושות' (1998) נראה כי התרבויות השונות בישראל מתבססות על שלילת תרבות נגדית, ופועלות לחיזוק ה"אני" הקבוצתי שלהם באמצעות שלילת ה"אני" של האחר, עד כדי שימוש בסטראוטיפים המציגים דימוי שלילי של חברי הקבוצה האחרת. תופעה זו עלולה לגרום למצב של התבדלות תרבותית וחוסר תקשורת בין הקבוצות השונות.

במהלך התנגשות תרבותית, בני קבוצה אחת מנמיכים מוסרית את בני הקבוצה השנייה ומתרחקים מהאפשרות לחוש חמלה כלפי הסבל של הצד השני. נערך מחקר שבחן תגובות התנהגויות ועצביות בישראלים, ערבים ודרום אמריקאים בעוד הם בוחנים את הסבל אותו חווה הצד השני. ערבים וישראלים דיווחו על תחושות חמלה נמוכות כלפי הסבל של בני הקבוצה השנייה (קבוצת ההתנגשות) אך לא הראו הטיה תוך קבוצתית ביחס לדרום אמריקאים (הקבוצה הרחוקה). בניגוד לכך, אזורי המוח שהגיבו לסבל של הזולת הראו הטיה תוך קבוצתית ביחס לקבוצה הרחוקה אך לא ביחס לקבוצת הקונפליקט, במיוחד במקרים של סבל רגשי. באופן כללי, תגובות עצביות לחברי קבוצת הקונפליקט נמצאו באופן איכותי שונים מהתגובות לחברי הקבוצה הרחוקה (Bruneau, Dufour & Saxe, 2012).

חברה המקדמת רב תרבותיות תראה לעצמה כאתגר לשמור על הזהות הייחודית של כל פרט וכל קבוצה ולחזק אותה תוך כדי יצירת קשרי גומלין דיאלוגיים שוויוניים. **"לא האחידות התרבותית היא האידיאל של תרבות פלורליסטית, כי אם האחדות, שהיא שותפות הרבים בעלי הייחוד במעגל של התקשורת תרבותית ישירה, המשתפת אותם בתהליכי יצירה בלי לטשטש את מקוריותם"** (עזר, 2004).

## נשמע טוב,

האמנם? מה עומד מאחורי הצהרת כוונות כמו זו? איזו השקפת עולם ומה הפרקטיקות הנובעות מימנה? איזה עוד אידיאלים קיימים בצד אידיאל האיזון בין חיזוק השונות לשותפות, והאם הוא האידיאל האפשרי היחיד? אילו הנחות יסוד לא מדוברות מסתרות מאחורי הנחה זו?

# גישות חברתיות-פוליטיות לשונות תרבותית

למושג רב-תרבותיות יש משמעויות אחרות בארצות שונות כשכל אחת נסמכת על תפיסת עולם ברורה השונה מחברתה. על פי אנשי המרכז הבין תרבותי לירושלים ניתן למקם את הגישות (ראוי להזכיר שסביר להניח שתמצאו חומר על גישות אלו בכינויים וכתורות אחרות) על הציר הבא:



בקצה האחד: **גישת "כור ההיתוך"** היוצאת מנקודת הנחה שהקבוצות השונות בחברה צריכות להפוך לקהילה הומוגנית אחת. כלומר הקבוצות צריכות להתאים את עצמן, מבחינה שפתית ותרבותית, לתרבות ההגמונית החברתית השלטת ויש "לחנך" אותן לכך. גישה זו צמחה בארה"ב בסוף המאה ה-19 עם גלי ההגירה הגדולים מאירופה, ובישראל בראשית שנות ה-50.

בקצה השני: **גישת ה"היפרדות"** שתומכת בהיפרדות של הקהילה הכללית לקבוצות הומוגניות בתוך עצמן, ונפרדות אחת מהשנייה ככל שניתן, מבחינה ארגונית ופיזית (כמו למשל התכנית "שתי מדינות לשני עמים" לפתרון הסכסוך הישראלי-ערבי).

## בין שתי גישות אלו – נמצאות גישות שונות המכירות בשונות שבחברה ומנסות להתמודד איתה שלא באמצעות הפתרונות של ההומוגניות.

**הגישה הפלורליסטית** קרובה לגישת כור ההיתוך ועוסקת בזכויות הפרט, שלפי תפיסתה מגיעות לכולם. בצד זאת היא היא מתעלמת מזכויות קבוצתיות-תרבותיות. היא מפעילה מרחב ציבורי ניטרלי ונותנת שירות זה לכולם. נותני שירותים עובדים לכאורה מאחורי "מסך" שלא רואה את הלקוח ומזהה את שייכותו. **הפרדה בין דת למדינה, למשל, תומכת בתפיסה זו.**

חשוב לציין שבדרך כלל המרחב הציבורי הניטרלי הזה יאורגן בהתאמה לשוניות רבות כמו שונות הנובעת מצרכים פיזיים מיוחדים (כמו נכות) ומשפת דיבור שונה.

גישת **"רב-תרבותיות צרה"** מניחה שהמרחב הציבורי לא יכול להיות ניטרלי, לכן, על מנת ליצור מרחב ציבורי הוגן ומותאם ככל האפשר לכל הקבוצות, אופיו צריך להיקבע במשא ומתן ובדיאלוג. הדבר מזמן שונות גדולה בין מרחבים: בין מדינות, ערים ושכונות. תפיסה זו מאתגרת את ההנחה שגישה "עקבית" היא גם "הוגנת". התומכים בגישה יוצאים כנגד הגמוניה תרבותית שמתייחסת למנהגיה ולתפיסותיה כאוניברסליות, כמו למשל קודים תרבותיים של דיבור ולבוש, שקבעה ההגמוניה הלבנה בארה"ב, שמניחה אוטומטית שאלו הם הקודים האוניברסליים של נימוס ודרך ארץ.

או הגישה הליברלית-פלורליסטית בצרפת על פיה "סממני דת אינם נכנסים לבתי הספר הציבוריים". מתוך מחשבה על שמירת ניטרליות, ועל כן הוגנות במרחב הציבורי. אך כלל הזה הומצא על ידי הגמוניה נוצרית, שאין לה כל קושי להשאיר את סממני הדת בבית, בעוד שעבור ילד יהודי כשהוא מגיע עם כיפה על ראשו, הוא עושה זאת גם כי הוא מעוניין לזכור שהוא שייך לקבוצה תרבותית ייחודית כך שהשארית הכיפה בבית בעייתית, כמו גם השארית הרעלה בבית עבור נערה מוסלמית.

בגישה הרב-תרבותית חושבים במושגים של הוגנות מתפתחת. החברה והקהילה מנהלות תהליך מתפתח של דיאלוג

ומשא ומתן המכוון ליצירת מרחב קהילתי וציבורי הוגנים ככל האפשר, לפרטים ולקבוצות הרלוונטיים למרחב ספציפי זה מתוך הרצון לאפשר במובן הטוב ביותר קיום זכויות אדם.

**גישת "רב-תרבותיות רחבה"** מתמודדת עם מציאות המכירה בקבוצות תרבותיות שתפיסת העולם הליברלית-מערבית אינה נר לרגליהן. המשמעות היא שמתן זכויות קבוצתיות המכבדות תרבויות אלו יכולה לגרום לפגיעה משמעותית בזכויות אדם. תרבויות הכוללות, למשל, הדרת נשים, יחס גזעני ומפלה למיעוטים אחרים, מנהגים של פגיעה פיזית בתינוקות או בחיות. מכאן שמתן זכויות קבוצתיות לקבוצות אלו יבוא על חשבון ערכים ליברליים. **סביר להניח שאנשים המזדהים עמוקות עם הליברליזם ייצאו באופן נחרץ נגד קבוצות כאלו.**

**הגישה "הפוסט-מודרנית" או גישת הרלטיביזם המוסרי.** גישה זו, בניגוד לכל הגישות האחרות, נפרדת מהגישה המודרניסטית-ליברלית. היא מניחה שמערכת הערכים הליברלית היא מערכת תרבותית אחת מרבות, 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 לאכוף עליהן כללים ליברליים מעשה מתנשא ולא הוגן. (אגמון-שניר ושמר, 2016)

## מגוון diversity

מגוון (או רב גוניות) כמושג רווח, הוא חדש יחסית ועלה לסדר היום עם צמיחת התנועות למען שימור הסביבה. **מגוון הוא מקבץ של תכונות וגישות אפשריות עם שונות בין אחת לשנייה. ככל שהמגוון גדל, כך גדלה מורכבות המערכת. לכן, המגוון הוא אחד המשתנים המשפיעים על רמת הוודאות והמורכבות של מערכת מורכבת. המגוון מתאר את כמות האפשרויות הקיימת במערכת נתונה. ככל שמספר המשתתפים במערכת גדל כך גדל מספר האפשרויות. במערכות מורכבות רבות משולבים סדר ואחידות יחד עם מגוון וכך מגיעים לתוצאות שונות זו מזו ויצירתיות.** דוגמה לכך הן אבני לגו. מצד אחד לרוב אבני הלגו אותם מנגנוני שילוב והתאמה שמפשר לחבר אותן זו לזו. ומצד שני יש מגוון של צבעים גדלים וצורות של אבני הלגו וזה מאפשר לבנות מהן מגוון גדול מאד של מבנים ומכונות. או יצירת אין סוף ווריאציות מוסיקליות משבעה תווים בלבד. (אקו ויקי)

### גיוון תרבותי: מגוון ורב תרבותיות

גיוון תרבותי (cultural diversity) מבחין בין מגוון לבין מימוש הפוטנציאל של המגוון. חברה רב-תרבותית היא חברה מגוונת בכל היבטי החיים: באמונות, במאכלים העממיים, באומנות, בסגנונות אופנה ובדעות פוליטיות. **הגיוון התרבותי מאפשר לאדם חופש בחירה ויצירה. גיוון הדעות וההשקפות, כשהוא נעשה בדיאלוג, מאפשר גם למצוא פתרונות מבין דרכים רבות, ולכן לעמוד טוב יותר בפני אתגרים שונים,** בניגוד לחברה שבה יש דעה אחת ודרך אחת. למשל ישראלים, כשייכים לחברה רב תרבותית, ידועים בעולם כיצירתיים ומקוריים מחד, אך בעלי אוריינטציה גבוהה לקולקטיביזם מאידך. הסוציולוג המנוח, ברוך קימרלינג, טען שיש לנו ריבוי תרבויות, אך אין לנו רב-תרבותיות. בפראפרזה על דבריו, **יש בישראל מגוון אנושי מדהים, אך אין הבנה של כוחו של המגוון, של ערכו התרבותי והכלכלי.**

**בצד היתרונות של העולם הרב-תרבותי והמגוון קיימת סכנת הומוגניות באיבוד הזהות המקורית. אם כל הזמן אנחנו מקבלים ונותנים, התרבות המקורית שעליה צמחנו יכולה להשתנות עד כדי כך שהיא תעלם.** זאת ועוד, המאבק בין העולם המוסלמי הקיצוני לבין העולם המערבי הוא תנועת נגד לקיום רב תרבותי ומתריס כנגדו, במיוחד כנגד ההגמוניה של התרבות המערבית, ולכן גם נגד ערכים של דמוקרטיה ופתיחות שפוגעים בערכי האיסלם. **במקרה זה האידיאולוגיה הרב-תרבותית גורמת לכך, שבתוך הדיאלוג שמתקיים, תרבויות (שבדרך כלל גם נתפסות כחלשות יותר) יתנגדו באופן קיצוני, כמו בעזרת טרור, לשינויים.**

## גיוון ההון האנושי ועבודת צוות בסביבה רבת תרבותית

**בעולם הארגונים** מצדדי הגישה טוענים כי מתוך הבדלי תרבות, שפה ואישיות ניתן ליצור מארג עובדים עשיר יותר, יצירתי, חדשני ויעיל שיכול להוביל את הארגון לתועלות עסקיות, תועלות בהגשמת יעוד החברה/הארגון. היתרון הגדול בגישה זו, הוא קידום נושא הגיוון לא מתוך כפייה, אלא מתוך בחינה של תועלות ארגוניות שניתן להפיק (הרחבת מקורות גיוס, התאמת מוצרים ושירות לתמהיל הלקוחות, מוניטין, תמריצים וכו'). חברות המטמיעות תכנית גיוון מערכתית נוטות להתייחס לממדים הרבים בהם יש לגיוון משמעות בתהליכים עסקיים ובתהליכי משאבי אנוש, ועוסקות בשינוי תודעה, חשיפה והכשרה של מנהלים ועובדים לקבלת השונה והבנת התועלות הכרוכות בכך. הגישה לא נעדרת אתגרים, שכן היא תלויה במידה רבה בהבנה וברצונם של המנהלים. יחד עם זאת, החיבור לתועלות שהארגון יכול להפיק, עשוי לייצר את השינוי התודעתי הנדרש כדי לאפשר לא רק גיוס אלא גם קליטה אפקטיבית של עובדים מגוונים (נוימן, 2013).

ברמה הכי בסיסית, גיוון הוא שונות, ועל כן ניהול גיוון בארגונים (Diversity Management) הוא ניהול השונות הבין אישית בין עובדים בארגון. ישנם ממדים רבים של גיוון, החל מהבטים של שיוכים בסיסיים כגון ג'נדר, גיל, זהות מינית, קיום מגבלה פיזית, חושית או נפשית והשתייכות אתנית, דרך שונות תרבותית, דתית וכלה בשונות על רקע סוציו-אקונומי, ניסיון חיים אישי ותעסוקתי, עמדות ודעות פוליטיות.

המימוש של הפוטנציאל הגלום בשילוב פרטים השונים אחד מהשני, על מנת להפוך את השלם – הארגון, החברה, הצוות – למוצלח יותר, מצריך שיטות ניהול התומכות בהרכבה וניהול של צוותים מגוונים. קיימות שיטות התומכות ביצירת 'סביבת עבודה רבת תרבותית', באמצעות הקנייה של 'מיומנויות כשירות תרבותית' למנהלים והעובדים בארגון. (מתוך אתר Grand Staff).

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 והקשך – 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.

כיום מבינים 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, קשה להבחין בייחודיות שלהן מחוץ לקהילה. 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 רבת-תרבותית המסועפת לתת-תרבויות מחייבת התמודדות עם תפיסות עולם שונות לגבי ייחודיות, הכללה 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 כאשר לתרבויות השונות יש לגיטימציה להגשים את עצמן ללא גזענות, אפליה והדרה. לשם הגשמת מטרה זו מתבקשת כשירות תרבותית. (אגמון-שניר ושמר, 2016)

## דוגמאות לפעולות של כשירות תרבותית בארגונים שונים:

במשרדים ממשלתיים נהוגה גישת הייצוג ההולם, כך שלעיתים התחושה של המנהלים היא שנכפה עליהם לקבל עובדים מגוונים על מנת לאייש את התקן. במשטרת לונדון, נעשתה עבודה אסטרטגית לשילוב אוכלוסיות מגוונות בכוחות המשטרה מתוך התפיסה כי מטרת משרד ציבורי לתת שירות לכל פלחי האוכלוסייה, והמשטרה אינה יכולה להגשים את יעודה, ללא אמון הציבור. ייצוג של מגוון האוכלוסיות במשרד הציבורי היא אמצעי גם להבנת פלחי האוכלוסייה השונים, לתת שירות מותאם לפלחי האוכלוסייה השונים וכן לזכות באמון הציבור בשל הייצוג שלהם כחלק מעובדי המשרד. נושא ה – Diversity מוגדר כסוגיה אסטרטגית במשטרת לונדון, וככזה איננו מנוהל תחת משאבי אנוש, אלא על ידי קצינת Diversity ייעודית הכפופה ומדווחת למנכ"ל המשטרה. (נוימן, 2013)

במכון מחקרי ההגנה האמריקאי – דרפ"א (DRPA) נתקלו בחוסר שיתוף פעולה בין צוותי פיקוח אוויריים אשר גרם סכנה ממשית לתעופה. בכדי לפתור בעיה זו, הציעה דרפ"א מספר קווי הנחיה מבניים בכדי למנוע התנגדויות בכל הנוגע לשיתוף פעולה בין הצוותים השונים (Carnmarata, McArthur ו Steeb, 2014). בראש ובראשונה מצינת דרפ"א את הצורך בנהלים ארגוניים ברורים. הנהלים צריכים לקבוע חלוקה של משימות לתתי משימות קטנות אשר יוקצו לאינדיבידואלים תוך מתן הנחיות ברורות בכל הנוגע לאמצעי התקשורת הבין אישיים, שנועדו לשלב את כל המשימות לכדי פתרון כללי. בדרך זו יוכל כל אחד מהמשתתפים להביא את עצמו לכדי ביטוי מבלי שהדבר יתנגש בשייכותו הקבוצתית, כפי שלמעשה מתואר בתיאוריית הייחודיות האופטימלית (Brewer, 1991).

בישראל, הארגונים בהם עולה צורך מיידי ובלוט להכשרה כזו הם: בתי החולים שנותנים שירותים קריטיים לכלל האוכלוסיות המגוונות במדינת ישראל. על פי מחקר של מכון ברוקדייל (2016) הכשירות התרבותית בבתי חולים בארץ היא בין נמוכה לבינונית. בירושלים מקודם הנושא על ידי המרכז הבין תרבותי. לדברי ד"ר חגי אגמון-שניר, מנהל המרכז, חדר מיון שפועל ככשיר תרבותית מציל חיים יותר מחדר מיון שאינו כזה.

יש להבדיל בין קידום כשירות תרבותית פנים ארגונית, בין העובדים, על מנת לקדם את איכות העבודה והחדשנות בחברה, כדוגמת ארגוני הי-טק וארגונים בינלאומיים, לבין קידום כשירות תרבותית, הפונה לקהל היעד ומקבלי השירותים של החברה והארגון. לרוב הדברים ישולבו. במהלך כתיבת מאמר זה חשבתי על עצמי ככשירה תרבותית. זיהיתי את התגובות האינסטנקטיביות שלי כשאני פוגשת רופא ערבי, את החשדנות והמחשבות שעולות בי: האם הוא מספיק טוב? בטח למד באיטליה... לעומת הסימפתיה הטבעית שאגלה לרופאה עם מראה "מגניב" כי היא אשה ולכן היא יותר יסודית, מקשיבה, שמה לב לפרטים, בקיצור- דומה לי. אך אין ספק שאני דואגת להסתיר מחשבות אלו היטיב. זה מזכיר לי שבאחת הסצינות בסידרה "העשב של השכן" עוברות שתי נשים שחורות בשכונה לבנה. האחת אומרת לחברתה "תראי כמה הם מנסים להיות חביבים אלינו על מנת שלא נחשוד בהם בגזענות".

קוריוזים אלו ממחישים עד כמה **סוגיית הרב תרבותיות וקיום מגוון היא סוגיה מורכבת ומאתגרת**. גופים רבים מנסים להתמודד איתה: אנשים פרטיים, ארגונים חברתיים וחינוכיים, קהילות ומדינות. יש שלל צורות התמודדות ופרקטיקות שהכשירות התרבותית היא דוגמה עכשווית ובלוטת שלהם. אין מטרתו של מאמר זה להתייחס לפתרונות, אך אומר בקצרה ש**פתרונות המשלבים גישה מערכתית עם תשומת לב למערכות יחסים, מודעות ולמידת האחר הם הפתרונות שמוכחים כיעילים יותר**.

אני מודה לאנשים שהואילו להקדיש לי מזמנם, לגופים ולכותבים שהאירו את עיני בנושא מרתק זה.