



מערך הקליניקות
הפקולטה למשפטים
אוניברסיטת בר-אילן
הקליניקה לנשים אנשים עם חגבלות



הרשת לקידום צעירים עם חגבלות
ביוזמת קרן משפחת רודרמן

נייר עמדה
ביוזמת קרן משפחת רודרמן ותנועת לינק 20

מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות בישראל: הצדקות, חסמים, תוכניות, דרכים לקידום, ומבט אל העתיד

מוגש לנשיא המדינה, מר ראובן ריבלין

ינואר 2018, טבת תשע"ח



עריכה: עו"ד רוני רוטלר ועו"ד איריס פינקלשטיין

צוות היגוי וייעוץ: שירה רודרמן, גליה גרנות, קארין אלהרר, מעיין אבימאיר, ג'וש מלדה, יותם טולוב, אביטל סנדלר-לף, גיא שמחי

כתיבה: דוד בבלי, נועה ברגר-שומן, בנימין גרינבאום, עמית יוחפז, אחמד יוסף, משה פוקס, חמדת קב, שחף רון, ראסל שטרית, חן שליט, יהודית שמוחה

ראיונות: נועה ברגר-שומן, בן-ציון זילברברג, עמית יוחפז, אושרת מלסה, עדי נסירוב, משה פוקס, אלעד רוט, חן שליט, יהודית שמוחה

תודתנו נתונה לאברמי טורם, יונית אפרתי, ויפעת קליין על סיועם בנוגע למידע המופיע בנייר העמדה.

נייר עמדה
ביוזמת קרן משפחת רודרמן ותנועת לינק 20

**מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות
בישראל: הצדקות, חסמים, תוכניות,
דרכים לקידום, ומבט אל העתיד**

מוגש לנשיא המדינה, מר ראובן ריבלין
ינואר 2018, טבת תשע"ח

אודות קרן משפחת רודמן

קרן משפחת רודמן הינה קרן פילנתרופית פרטית הפועלת לשילובם של אנשים עם מוגבלויות בחברה בישראל ובארצות הברית. הקרן תומכת ומקדמת שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלויות בכל תחומי החיים ומממנת יוזמות ותכניות חדשניות המאפשרות זאת. הקרן מאמינה כי חברה משגשגת היא חברה אשר מאפשרת מימוש מלוא הפוטנציאל של כלל אזרחיה באופן הוגן וכי שילוב בקהילה היא זכותו הבסיסית של כל אדם. היוזמות והתכניות הנתמכות על ידי הקרן מציעות מגוון שירותים ואפשרויות בתחומים: כלכלי-תעסוקתי, דיוק, השכלה, ועוד. מידע נוסף ניתן למצוא באתר הקרן: www.rudermanfoundation.org

אודות LINK20

LINK20 הינה תנועה חברתית גלובאלית של צעירים עם וללא מוגבלות, הפועלת לקידום השילוב של צעירים ואנשים עם מוגבלות בחברה בשני צירי פעילות מרכזיים: הגברת המודעות למימוש זכותם להשתתפות מלאה בחברה, וחיזוק המנהיגות והאקטיביזם החברתי שלהם. התנועה מהווה פלטפורמה לאקטיביזם חברתי ולהשפעה במדיה הדיגיטלית להשגת מטרות חברתיות משותפות. חברי התנועה יוצרים קמפיינים להגברת מודעות, משתתפים באירועי מנהיגות ונטוורקינג לצעירים, לוקחים חלק בתכניות מנהיגות, ומבצעים מגוון פעולות ומשימות חברתיות הנשענות על ערכי צדק חברתי וזכויות אדם. LINK20 היא פרי יוזמתה של קרן משפחת רודמן, ופועלת כיום בישראל ובארצות הברית.

אודות הקליניקה לזכויות אנשים עם מוגבלויות

הקליניקה לזכויות אנשים עם מוגבלויות מהווה חלק מהמערך הקליני בפקולטה למשפטים באוניברסיטת בר-אילן. הקליניקה הוקמה בעקבות חקיקתו של חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשע"ח – 1998, מתוך מטרה לקדם את זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות בד בבד עם העלאת המודעות לנושא זה ולקידומו, בקרב סטודנטים למשפטים. הקליניקה, היושבת בתפר שבין הפרקטיקה לאקדמיה, פועלת מתוך מטרה משולשת: סיוע וייצוג משפטי, חינוך משפטי לצדק חברתי, ומחקר מבוסס-שטח לקידום מדיניות בתחום זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות.

"לא יהיה ניצחון של האור על החושך כל עוד לא נעמוד על האמת הפשוטה, שבמקום להילחם בחושך, עלינו להגביר את האור".

א. ד. גורדון

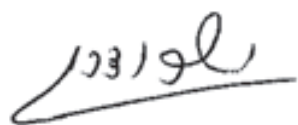
כבר למעלה מעשור פועלת קרן משפחת רודרמן לקידום שילוב אנשים עם מוגבלות בישראל ובארצות הברית.

בבסיס העשייה של הקרן עומד הרעיון, כי סוגיית השילוב היא סוגיה הקשורה לצדק חברתי. על אף העובדה, כי אנשים עם מוגבלות מהווים כ-20% מהאוכלוסייה בישראל ובעולם כולו, היא איננה נתפסת כחלק משיח זכויות אדם. בשנים האחרונות, אנו עדים לשינוי משמעותי בפיתוח תכניות התערבות לשילוב, נחשפים יותר ליוזמות ולמהלכים רב מערכתיים המקדמים את הנושא, ועדיין אנו עדים לכך כי ברמת התוצאה אנשים עם מוגבלות מודרים מתחומי חיים מרכזיים, ביניהם תעסוקה, השכלה, דיור וקהילה. לתפיסתנו, שינוי משמעותי יתחולל באופן משמעותי באם נצליח לשנות מודעות, לנפץ תפיסות סטיגמטיות וסטריאוטיפיות הקיימות כלפי אנשים עם מוגבלות, ולהצמיח מנהיגות איתנה של צעירים ואנשים עם מוגבלות אשר יובילו את מהפיכת השילוב בארץ ובעולם. הקרן פועלת בכיוון זה באמצעות פיתוח ושכלול יכולות מנהיגות ואקטיביזם חברתי, ויישום הלכה למעשה של העיקרון "Nothing about us without us".

קרן משפחת רודרמן מזהה, כי לאוכלוסיית הצעירים בישראל ובעולם יש כוח רב בשינוי מבנים חברתיים וביצירת סדרים חברתיים צודקים והוגנים יותר. לפיכך, החליטה הקרן על הקמת תנועת צעירים גלובלית - LINK20 - שתפעל להובלת שיח ציבורי המעודד ומחזק את תפיסת השילוב, ולייזום מהלכים bottom up שיניעו את מקבלי ההחלטות ליצירת שינוי משמעותי בתחום.

אין לי ספק, כי על מנת להבטיח את חוסנה של מדינת ישראל יש להצמיח ולחזק את דור המנהיגות הבא שלה, ובכך נהנה כולנו מחברה שוויונית, משגשגת והוגנת יותר.

נעשה ונצליח,



שירה רודרמן,

מנכ"לית קרן משפחת רודרמן

8	תקציר
10	מבוא
12	<u>1. מנהיגות מהי</u>
	1. הגדרת מנהיגות
	2. ההיסטוריה של חקר המנהיגות – מנהיגות מסורתית, כריזמטית, ורציונלית
	3. חקר מנהיגות עכשווי – הפניית זרקור לסביבה, מונהגים ולמערכת היחסים ביניהם
	לבין המנהיג
	4. מיהו מנהיג
	5. מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלות
16	<u>2. הצדקות לפיתוח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות</u>
	1. מיצוי הון אנושי איכותי לרווחת החברה
	2. מיצוי יכולות אישיות וכבודו של האדם
	3. מודל לחיקוי לאנשים עם מוגבלויות
	4. שבירת סטיגמות חברתיות
	5. לקיחת חלק בקבלת החלטות ובעיצוב מדיניות
	6. קידום מדיניות וזכויות אנשים עם מוגבלויות
20	<u>3. חסמים למנהיגות של אנשים עם מוגבלויות</u>
	1. העדר נגישות למעגלים חברתיים
	2. חינוך והשכלה
	3. תעסוקה
	4. מצב כלכלי
	5. שירות בצה"ל
	6. המסגרת המשפחתית והמוסדית
	7. סטראוטיפים, גישה שלילית ודעות קדומות
25	<u>4. פיתוח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות</u>
	1. תוכניות כלליות לפיתוח מנהיגות בישראל
	2. תוכניות מנהיגות ייעודיות לאנשים עם מוגבלויות
	3. תוכניות נוספות לאנשים עם מוגבלויות המפתחות מנהיגות באופן עקיף
	4. דוגמאות למודלים לפיתוח מנהיגות בארה"ב
	5. תוכניות לפיתוח מנהיגות: האם כלליות או ייעודיות לאנשים עם מוגבלויות?
30	<u>5. סיכום הראיונות שנערכו במסגרת נייר העמדה</u>
32	סיכום ומסקנות

"Nothing About Us Without Us" – " שום דבר עלינו בלעדיו" הפכה זה מכבר לסיסמה מכוננת בכל הנוגע לקידום זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות בארץ וברחבי העולם, ולאבן יסוד במאבק להתאמות ולשוויון. ועם זאת, פעמים רבות מקומם של אנשים עם מוגבלויות בזירות של קבלת החלטות ועיצוב מדיניות עדיין נפקד, ומידת יכולתם להשפיע על סביבתם ואף על חייהם-הם, מוגבלת.

בנייר עמדה זה אנו מבקשים לבדוק את המציאות העומדת מאחורי הסיסמאות, ולהאיר בזרקור תחום חשוב מאין כמותו, שעד כה לא ניתן לו דגש מספיק – **מנהיגות ועמדות השפעה של אנשים עם מוגבלויות**. נייר העמדה נכתב מתוך תפיסת מציאות לפיה אנשים עם מוגבלויות כמעט ואינם נמצאים בעמדות השפעה ומנהיגות. הוא נכתב מתוך אמונה וידיעה כי עובדה זו פוגעת לא רק באנשים עם מוגבלויות, אלא גם בחברה בכללותה, אשר נמנעים ממנה מנהיגים מגוונים ואיכותיים, אשר יש בכוחם להצמיד אותה קדימה ולעצב מדיניות מכילה ונגישה הרבה יותר.

תפיסת מציאות זו, לפיה נפקד מקומם של אנשים עם מוגבלויות בעמדות השפעה ומנהיגות, התבררה כנכונה. "סקר רודרמן למנהיגות" מצא, כי אחוזים בודדים בלבד מהמשיבים העידו על כך שהם מכירים יותר מאדם אחד או שניים עם מוגבלות הנמצא בעמדת מנהיגות במשק או בזירה הפוליטית.

בכל הנוגע לדעת הציבור בנוגע ליכולתם של אנשים עם מוגבלויות לשמש בתפקידי מנהיגות או ניהול, מצא "סקר רודרמן למנהיגות" פער גדול בין הדעות הרווחות בקרב הציבור בנוגע למנהיגות של אנשים עם מוגבלויות פיזיות, לבין הדעות הרווחות בנוגע למוגבלויות חושיות, וביתר שאת – לגבי מוגבלויות נפשיות ושכליות, אשר רוב הציבור אינו סבור כי יש להם את היכולת לשמש כמנהיגים.

במסמך זה אנו סוקרים את תופעת המנהיגות, אשר הוגדרה כ"תופעה הנצפית ביותר והמובנת פחות עלי אדמות", ואשר מומשגת כיום לא רק כתופעה אישית של המנהיג היחיד, אלא כתופעה התלויה במידה רבה באינטראקציה בינו לבין המונהגים, ובתרבות והסביבה בה הוא פועל. אנו טוענים, כי שינוי זה בתפיסת המנהיגות תואם להפליא את השינוי התפיסתי שעבר תחום המוגבלות בעשורים האחרונים – מהמשגת המוגבלות כתופעה אישית, של ליקוי רפואי, גופני, שכלי, חושי או נפשי, אל תופעה חברתית: של יחס מפלה וחסמים, פיזיים ותיאורטיים, המוצבים על ידי החברה ומונעים מאנשים עם מוגבלויות להשתתף, להתפתח – ואף להנהיג.

חסמים אלה – היעדר נגישות למעגלים חברתיים, לחינוך משולב והשכלה גבוהה, לתעסוקה ולקידום משמעותי בתעסוקה, מצב כלכלי גרוע, חוסר נגישות לשירות משמעותי בצה"ל, מסגרת משפחתית ומוסדית מגבילה, ובראש כל אלה – סטראוטיפים, גישה שלילית, ודעות קדומות בנוגע ליכולותיהם של אנשים עם מוגבלויות – מונעים פעמים רבות מאנשים עם מוגבלויות להתקדם ולצבור נסיון אשר יאפשר להם לתפוס עמדות של מנהיגות.

בכך, נמנעת מהם השתתפות משמעותית ומיצוי אישי, ומעבר לכך – נמנעת מהחברה גישה למנהיגות מוכשרת ומגוונת, לקידום מדיניות וזכויות של אנשים עם מוגבלויות, לשבירתן של סטיגמות חברתיות, וליצירת מודלים לחיקוי לעוד ועוד אנשים וילדים עם מוגבלויות.

במסמך הראינו את תמיכתה של האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות – אשר נחתמה ואושררה על ידי מדינת ישראל – גם בתחום המנהיגות. הצבענו על היתרונות שיש לתוכניות הכשרה למנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות, כ"התאמה" התורמת להשגת השוויון. סקרנו רעיונות ותוכניות המכוונות לקדם את התחום, בארץ ובחו"ל, ואת היתרונות והאפשרויות הגלומות בקידום מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות – ולא רק מוגבלויות פיזיות או חושיות, אלא דווקא מוגבלויות נפשיות ושכליות-התפתחותיות. במסמך ראינו גם 21 מנהיגות ומנהיגים ממגוון גילאים, עם כל סוגי מוגבלויות, על מנת ללמוד מתובנותיהם על הדרך שעשו, ולא פחות מכך, על הדרך הרבה שעוד לפנינו.

במסקנותינו, אנו מבקשים לראות במוגבלות לא כמעכבת מנהיגות כי אם כהזדמנות למנהיגות – לזיהוי כשלים בסביבה הקיימות ופעולה על מנת לתקנם. אנו טוענים, כי עידוד ופיתוח של מנהיגות יכולים וצריכים להתבצע באופן ישיר ועקיף, אישי וחברתי, ומגיל צעיר. העידוד צריך להתמקד הן בילדים ואנשים עם מוגבלויות עצמם, באמצעות פיתוח קורסים והתאמות לקורסים קיימים, והקניית מיומנויות וכלים לקידום מאבקים, והן מול החברה – לשינוי השיח והטמעת הגישה לפיה המוגבלות אינה טמונה באדם עצמו, והדגשת היתרונות שיצמחו לחברה מעידוד מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות.

בסופו של נייר העמדה אנו קוראים לממשלה ולארגונים החברתיים לפעול על מנת לתכנן מתווה שלם וכוללני, אשר יאפשר שינוי משמעותי, תוך התמקדות בהסרת החסמים העומדים בפניהם של אנשים עם מוגבלויות בדרכם למנהיגות, ובין היתר:

- על משרד המשפטים, ההסתדרות, והמעסיקים הגדולים במשק להקפיד ביתר שאת על ייצוג הולם של אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה בהתאם לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח – 1998, ולצד ההרחבה לעידוד והגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלות - גם, ובעיקר, בתפקידים בכירים יותר;
- על שירות המדינה, הארגונים והמעסיקים לפתח תוכניות התמחות של אנשים עם מוגבלויות בממשלה ובארגונים מובילים במטרה לצבור ניסיון תעסוקתי;
- על משרדי הממשלה לפתח מיומנויות של סנגור עצמי, אקטיביזם חברתי ומנהיגות בקרב ילדים, בני נוער וצעירים עם מוגבלות באמצעות תכניות התערבות חינוכיות וחברתיות;
- על כל תוכנית מנהיגות כללית בישראל לפעול לאיתור מועמדים עם מוגבלויות וביצוע התאמות שיאפשרו לאנשים עם מוגבלויות להשתתף באופן אפקטיבי בתוכניות אלה;
- על משרד ראש הממשלה, המרכז את מיופי תוכניות המנהיגות בישראל, לתת דגש לנושא של השתתפותם של אנשים עם מוגבלויות בתוכניות אלה;
- על האגף לחינוך מיוחד לקדם תוכניות מנהיגות בקרב תלמידים עם מוגבלויות, הן בחינוך המיוחד והן בשילוב;
- על צה"ל לקדם שילוב של אנשים עם מוגבלויות בתפקידים איכותיים בצבא – בין השאר באמצעות מכינות, השתתפות בתפקידים בכירים ומקצועיים, ובקורס קצינים;
- על המדינה להגביר את המימון והסיוע הכספי לתוכניות העוסקות בפיתוח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות;
- על אנשים עם מוגבלויות הנמצאים בתפקידי הנהגה לקחת אחריות ולשמש הן כמנטורים והן כזרזים לקידום אנשים עם מוגבלויות בארגוניהם.
- **לנקיטת פעולות מקבילות במישור האישי ובמישור החברתי קיים פוטנציאל מעצים**, שכן, ככל שבמישור האישי יותר אנשים עם מוגבלויות יפתחו כישורי מנהיגות, יממשו הזדמנויות ופוטנציאל למנהיגות ויכהנו בתפקידי מנהיגות, הדבר ישנה מאליו את יחסה של החברה לחיבור שבין מוגבלות ומנהיגות, והוא לא יראה עוד כחיבור בלתי אפשרי או נדיר. וכך תהפוך הסיסמה "שום דבר עלינו בלעדינו" מחזון - למציאות יום יומית ברורה ומובנת מאליה.

אנשים עם מוגבלויות, ¹ בארץ וברחבי העולם, מודרים פעמים רבות מהשתתפות בקהילה ובמרחב הציבורי, וקיימים פערים גדולים בינם לבין אנשים ללא מוגבלות כמעט בכל תחומי החיים, לרבות שיעורי תעסוקה, השכלה, ומצב כלכלי וחברתי. ²

הפערים הקיימים בין אנשים עם מוגבלות לאנשים ללא מוגבלות מהווים בדרך כלל ביטוי לחסמים מסוגים שונים כגון העדר נגישות, דעות קדומות ועמדות שליליות כלפי אנשים עם מוגבלות, ציפיות נמוכות מילדים עם מוגבלות, אי-פיתוח של מרחבים ושירותים חברתיים המעוצבים באופן הלוקח בחשבון את המוגבלות ומאפשר לאדם להשתתף באופן פעיל ולקבל החלטות בנוגע לחייו, ומצב כלכלי קשה הנובע בין השאר מקשיי תעסוקה וממדיניות הרווחה. כל אלה תורמים להשתתפות מופחתת של אנשים עם מוגבלויות בקהילה ובמרחב הציבורי. ³

בעוד בתחומים מסויימים – כגון נגישות פיזית, תעסוקה, וכשרות משפטית, ניתן לראות בשנים האחרונות שינוי לטובה הן בנתוני ההשתתפות של אנשים עם מוגבלויות, הן בחקיקה, והן בעמדות החברה, **אחד התחומים אשר נותרו מאחור הינו תחום המנהיגות ועמדות השפעה של אנשים עם מוגבלות**. ב"סקר רודרמן למנהיגות" ⁴ אשר מלווה את נייר עמדה זה אכן נמצא, כי אנשים כמעט ואינם מכירים מנהיגים עם מוגבלות, וכי בעיני הציבור יכולתם של אנשים עם מוגבלויות להנהיג – ובעיקר מוגבלות נפשיות ושכליות – הינה מופחתת משמעותית ביחס לכלל האוכלוסיה.

"סקר רודרמן למנהיגות" מצא, כי רק 9% מהמשיבים העידו על כך שהם מכירים יותר מאדם אחד או שניים עם מוגבלות הנמצא בעמדת מנהיגות במשק, ורק 6% מהמשיבים העידו כי הם מכירים יותר מאדם אחד או שניים הנמצא בעמדת מנהיגות בזירה הפוליטית.

בכל הנוגע לדעת הציבור בנוגע ליכולתם של אנשים עם מוגבלויות לשמש בתפקידי מנהיגות או ניהול, התגלה פער משמעותי בין המוגבלויות השונות: בעוד רק 2% 2% מהמשיבים טענו כי אדם עם מוגבלות **פיזית** אינו יכול לשמש כמנהיג, 6% מהמשיבים טענו כי אדם עם מוגבלות **חושית** אינו יכול לשמש כמנהיג, 41% מהמשיבים טענו כי אדם עם מוגבלות **נפשית** אינו יכול לשמש כמנהיג, ו-59% מהמשיבים טענו כי אדם עם מוגבלות **שכלית** אינו יכול לשמש כמנהיג. פערים דומים מאוד בין המוגבלויות השונות נצפו ביחס לשאלה, האם וכיצד תפגע המוגבלות באיכות תפקודו של המנהיג, וכן ביחס לשאלה – באיזו מידה רצוי לאפשר לאנשים להיות מנהיגים בזירות ציבוריות.

כפי שהראה הסקר, גם אנשים אשר טענו כי לאנשים עם מוגבלות (ובעיקר פיזית וחושית) לא אמורה להיות בעיה לשמש כמנהיגים, לא הכירו כמעט מנהיגים עם מוגבלות הפועלים במציאות – ובכך נגלה פער בין החשיבה ה"תקינה פוליטית" לגבי אנשים עם מוגבלויות, לבין המציאות שבה אנשים עם מוגבלויות עדיין מודרים ואינם ממצים את פוטנציאל המנהיגות שלהם.

את תחום המנהיגות ניתן לחלק לשניים: מנהיגות "מסוג אחד" הינה מנהיגות אשר מקדמת באופן ישיר את זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות. לאורך השנים, גם בארץ וגם בעולם, אנשים עם מוגבלות הנהיגו תנועות הקשורות לזכויותיהם והגיעו להישגים בלתי מבוטלים. ביניהם "התנועה לחיים עצמאיים" ⁵ וכן חוקרים ואנשי אקדמיה בכירים עם מוגבלות אשר מהווים עמודי תווך בפיתוח תיאוריות בתחום זה, כגון מייקל אוליבר (Michael Oliver), תום שייקספיר (Tom Shakespeare), סימי לינטון (Simi Linton), אדריאן אש (Adrienne Asch) ומייקל סטיין (Michael Stein).

1. "אדם עם מוגבלות" מוגדר בסעיף 5 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998 כ: "אדם עם לקות פיזית, נפשית או שכלית לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית, אשר בשלה מוגבל תפקודו באופן מהותי בתחום אחד או יותר מתחומי החיים העיקריים".

2. ליטל ברלב, גבי אדמון-ריק, יוסף קרן-אברהם, וישראל הבר, אנשים עם מוגבלות בישראל 2017 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים, ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל).

3. שגית מור, "זכויות אנשים עם מוגבלויות וגישה ביקורתית למוגבלות: השלכות לתחום הביו-אתיקה", ביו-אתיקה 15 (2016).

4. הסקר נערך על ידי פרופ' קמיל פוקס ממכון "דיאלוג" במהלך חודש דצמבר 2017.

5. Gerben DeJong, Independent living: From social movement to analytic paradigm, 60(10) Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 435-446 (1979).

גם בארץ, ארגונים כגון "מטה מאבק הנכים" ו"נכה לא חצי בן אדם", אשר בראשם מכהנים אנשים עם מוגבלות פיזית, מהווים שחקנים מרכזיים בתחום קידום זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות, והובילו מאבקים אשר באמצעותם, בין השאר, הועלו לאורך השנים קצבאות הביטוח הלאומי, ואילו מנהיגים עם מוגבלויות נפשיות מעמותת "לשמה" ואנשים עם אוטיזם מארגון "אס"י" לוקחים אף הם חלק פעיל בקידום זכויות של אנשים עם מוגבלויות בישראל.⁶

מנהיגות מ"סוג שני" הינה מנהיגות ועמדות השפעה במסגרות שאינן קשורות דווקא למוגבלות. נדיר למצוא בישראל אנשים עם מוגבלות בעמדות שכאלה, ובמיוחד כאשר מדובר במוגבלות משמעותית. גם אלה המאיישים עמדות בכירות נתפסים כ-"supercrips", "נכי על" יוצאי דופן אשר אינם מעידים על הכלל.⁷ כמו כן, מדו"חות שהתפרסמו בשנים האחרונות עולה כי תוכניות לפיתוח מנהיגות – הן ממשלתיות⁸ והן של המגזר השלישי⁹ – אינן כוללות אנשים עם מוגבלויות כקהל היעד שלהן.

כמו כן, ככל שמושג שיפור בתעסוקתם של אנשים עם מוגבלות, הדבר נעצר פעמים רבות בעבודות זוטרות, כך שבפני אנשים עם מוגבלות ניצבת "תקרת זכוכית" החוסמת אותם מלהתקדם מבחינה תעסוקתית ולצבור כוח והשפעה.¹⁰

מלבד ההפסד האישי הטמון בתופעה, המדובר בהפסד חברתי כללי, שכן חסרונם של אנשים עם מוגבלויות בעמדות השפעה אינו מאפשר לחברה כולה ליהנות מנסיגות ומהגיוון שהם מביאים, וכן חוסם את אפשרותם של אנשים עם מוגבלות להביא לידי ביטוי סדר-יום הקשור למוגבלות בכל שדרות החברה (בבחינת - Nothing About Us Without Us) - ובכך מונע את אפשרותה של החברה להיות מעוצבת באופן מכיל ואוניברסלי.

בימים אלה דומה כי נושא המנהיגות מתחיל, אט-אט, לתפוס את המקום הראוי לו, ולהעסיק אנשים עם מוגבלויות וחלק מהארגונים העוסקים בתחום זה. כך למשל, תוכניות של קרן משפחת רודרמן ולינק 20 מייחדות חשיבות מיוחדת לפיתוח תחום זה, ובכנס לציון היום הבינלאומי בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות, אשר נערך לא מכבר על ידי נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, יוחד אחד הפאנלים המרכזיים לדיון בנושא המנהיגות מזוויות שונות, וזכה לעניין רב.

בנייר עמדה זה אנו מבקשים לבחון את תופעת המנהיגות של אנשים עם מוגבלויות בישראל: את החסמים השונים העומדים בפני אנשים עם מוגבלויות בתחום זה, את מהות ההתאמות הנדרשות על מנת שאנשים עם מוגבלויות יממשו את עצמם כמנהיגים, ואת הדרכים האפשריות להעצמתם וקידומם של אנשים עם מוגבלויות לצורך השגת עמדות השפעה ומנהיגות בכל שדרות החברה. נייר העמדה כולל גם ראיונות עומק עם 21 אנשים עם מוגבלויות אשר הגיעו לעמדות מנהיגות והשפעה, אשר גם מהם ניתן ללמוד רבות על החסמים והתמריצים למנהיגות של אנשים עם מוגבלויות, על יתרונותיה של "מנהיגות עם מוגבלות", ועל הדרכים בהם נקטו על מנת להתגבר על המכשולים שעמדו בפניהם.

6. נטע זיו "אנשים עם מוגבלויות - בין זכויות חברתיות לצרכים קיומיים" זכויות חברתיות, כלכליות ותרבותיות בישראל 813, 826-832 (יורם רבין ויובל שני עורכים, 2004); וכן לאחרונה - תזכיר חוק הביטוח הלאומי (תיקון - הגדלת קצבת הנכות ותיקונים שונים) התשע"ח - 2017.

7. עמית קמה, "הקורבן האומלל ונכה העל", פנים 26 84-73 (2003).

8. "עתודות לישראל" - תכנית אסטרטגית לבניין עתודות הון אנושי למגזר השירותים הציבוריים, המציגה תפיסה של רצף תכניות עתודה ניהוליות ומקצועיות, החל באתוס משךת הציבור, דרך ערוצי הזנת מצוינות, תכניות צוערים, תכניות עתודה המכשירות דרגי ביניים מכהנים, וכלה בתכניות מנהיגות מערכתית לסגל בכיר של מגזר משרתי הציבור.

9. גיא ראביד "הדרך למנהיגות – ניתוח תחום פיתוח מנהיגות העתיד של ישראל – עמותות, תורמים, משקיעים חברתיים והשפעה חברתית" (ארגון "מידות", דוח מס' 2 בסדרת סקירות תחומי פעולה במגזר השלישי בישראל, 2011).

10. בעניין זה יש לציון כי חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998 מציין במפורש כי אין להפלות אנשים בתעסוקה גם בתחום הקידום שלהם בעבודה (סעיף 8(א) (3)).

למושג "מנהיגות" פירושים שונים, ולא קיימת לו הגדרה מקובלת אחת בלבד. קיימות תיאוריות רבות של מנהיגות, המשתנות לאורך השנים,¹¹ ומנהיגות אף הוגדרה כ"תופעה הנצפית ביותר והמובנת פחות עלי אדמות".¹² כך, "מנהיג" יכול להיות אדם המוביל קבוצה גדולה של מיליוני אנשים למען השגת מטרות ציבוריות, אך הוא יכול להיות באותה מידה גם מנהל עבודה או ועד הבית בבנין משותף. עם זאת, רוב החוקרים יסכימו כי **כל מנהיגות כוללת תהליך של השפעה חברתית**, שבה אדם מסויים – הוא המנהיג – יכול לגייס את הסיוע והתמיכה של אחרים לצורך ביצוע משימה משותפת.¹³

2. ההיסטוריה של חקר המנהיגות – מנהיגות מסורתית, כריזמטית, ורציונלית

תיאוריות מוקדמות¹⁴ בתחום המנהיגות הציגו שלושה מודלים:

מנהיגות מסורתית – מנהיגות המבוססת על העברה בין דורית של תפקיד ההנהגה, כמו במלוכה.

מנהיגות כריזמטית – מנהיגות המבוססת על מאפיינים אישיים של המנהיג, ככזה היכול לתת מענה רגשי וקוגניטיבי לצרכיהם של המונהגים. מנהיגות זו נוטה להתפתח בעיקר בעתות משבר.

מנהיגות רציונלית – מנהיגות המבוססת על ההסדרים המוסדיים אשר באמצעותם ממלא המנהיג הנבחר תפקידים מוגדרים, ובכך מקיים סדר ארגוני-חברתי מתוכנן, תוך שהוא שואב את כוחו וסמכותו מן המערכת בה הוא פועל.

בעוד למנהיגות המסורתית והרציונלית יש אופי פורמלי, של מצב בו מתמנה המנהיג על ידי גורם חיצוני רשמי, למנהיגות הכריזמטית אופי בלתי פורמלי, ומעמדו של המנהיג מתבסס באמצעות החלטות אישיות של חברי הקבוצה.¹⁵

3. חקר מנהיגות עכשווי – הפניית הזרקור לסביבה, מונהגים ולמערכת היחסים ביניהם לבין המנהיג

המחקרים בתחום המנהיגות, אשר התמקדו תחילה במנהיג עצמו ומאפייניו, נוטים היום להפנות את תשומת הלב גם אל המונהגים ומערכת היחסים ביניהם לבין המנהיג, העמיתים להנהגה, ההקשר הארגוני בו פועל המנהיג, והתרבות שבה הוא חי, המשפיעה על דרך התנהלותו ועל הדרך שבה יקבלו אותו המונהגים. כפועל יוצא מכך, כיום המנהיגות כבר לא נתפסת רק כמכלול יכולות ומאפיינים ייחודיים של אדם בודד, אלא כפעולה המחייבת שותפות, אידאולוגיה, ואסטרטגיה.¹⁶

גישות אלה עוסקות לאו דווקא בכריזמה, החזון וההשראה של המנהיגים, אלא ביכולתם ליצור ראיית חזון, השראה ושינוי אישי אצל המונהגים. נמצא גם, שלמנהיגות כזו יש פוטנציאל רב יותר ליצור שינוי חיובי משמעותי בתפיסות המונהגים.¹⁷

בהתאם לגישות אלה, היחסים בין המנהיג למונהגים מעוגנים בצורך של שני הצדדים, שהם שואפים לספקו. תכונות אופי, כמו גם נסיבות משתנות, משפיעות על הצרכים הללו ובהתאם לכך – על יחסי המנהיגות.¹⁸

11. מנהיגים חברתיים בישראל (עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה-שליט, עורכים, 2013), עמ' 3.

12. James MacGregor Burns, Leadership, N.Y, Harper and Raw (1978).

13. מצוטט בספרו של מיכה פופר "מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי" (אוניברסיטת תל אביב, 2007), בעמ' 10.

14. Martin M. Chemers, An integrative theory of leadership (Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997).

15. מקס ובר "על הכאריזמה ובניית המוסדות: מבחר כתבים" האוניברסיטה העברית (1979) (המקור מ-1917).

16. Prasad Balkundi & David A. Harrison, Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. Academy of Management Journal, 49(1), 49-68 (2006).

17. מנהיגים חברתיים בישראל (עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה-שליט, עורכים, 2013), עמ' 4.

18. מנהיגים חברתיים בישראל (עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה-שליט, עורכים, 2013), עמ' 4-5.

19. מיכה פופר "מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי" (אוניברסיטת תל אביב, 2007), עמ' 17.

מנהיגות מוגדרת בהתאם לשתי אסכולות מרכזיות: "אסכולת התכונות" - לפיה המנהיג הוא נשא של תכונות אובייקטיביות חריגות, המאפשרות לו להנהיג, ויכולות המחולקות בדרך כלל לקוגניטיביות, אישיותיות-רגשיות, וחברתיות. תכונות אלה נחשבות פעמים רבות למולדות, ולכן ניתנות להעברה בין דורית, בדומה למלוכה; ו"אסכולת המצבים" - לפיה מאפיינים פסיכולוגיים של "מונהגים" הם המכריעים ביצירת המנהיג, ולא תכונותיו של המנהיג.¹⁹ גישה מתקדמת יותר רואה בתופעת המנהיגות כשילוב של תכונות ונסיבות גם יחד. על פי גישה זו מנהיגות היא תוצר של מרכיבים אינטראקטיביים: **תמהיל של יסודות מולדים לצד יכולות נרכשות**. יכולות נרכשות אלה אינן קשורות בהכרח לתכונות טבעיות ומולדות,²⁰ ומבוססות על הצלחה בהתנסויות מנהיגותיות במסגרות ובהקשרים שונים, לצד חשיפה למודלים קרובים של מנהיגות בסביבה החברתית הדומה במאפייניה.²¹

אם כן, היום מקובל שלא להתמקד רק במנהיג ובתכונותיו, אלא גם במונהגים וצרכיהם, מערכת היחסים שהם מנהלים עם המנהיג, והנסיבות - החברתיות, התרבותיות, הכלכליות - שבהן מתרחשת מערכת יחסים זו, כאשר מנהיגות אפקטיבית היא למעשה ביטוי להתאמה בין מצבים מסויימים לבין המנהיגים המתאימים למצבים הללו.²² לכן, המפתח לאפקטיביות של מנהיגים היא "גמישות סגנון" כלומר - יכולתם לשנות דגשים בהתנהגותם במצבים משתנים, יכולת הכרוכה באבחון מהיר של מצבים חדשים, ומודעות עצמית גבוהה. המנהיג, אם כן, הוא התגובה למצב שנוצר על ידי הנסיבות ועל ידי הצרכים של המונהגים.²³

ממד חשוב נוסף של התנהגות מנהיגותית הוא לקיחת אחריות על קולקטיב כלשהו, בשונה מהאחריות האישית שלוקח כל אחד על חייו. האחריות המנהיגותית היא אחריות שאדם לוקח על מצב החברה, והיא כרוכה באלטרואיזם. האחריות נדרשת כאשר קיימת קבוצה של אנשים - החברה כולה או אנשים בעלי מאפיין משותף כלשהו, כדוגמת אוכלוסיית האנשים עם המוגבלויות - המבקשת לשפר את מצבה החברתי. בדרך כלל, אנשים נוטים לצפות שמישהו אחר ייקח על עצמו את האחריות לפתרון הבעיה, והם ייהנו מן הפירות בלי להשקיע מאמץ. לכן, בשונה מאחריות אישית, אנחנו מעריכים אחריות חברתית, אך לא דורשים אותה. ההבדל נובע מהמחירים הכרוכים באחריות החברתית ובהתנהגות מנהיגותית, שכן מנהיג הלוקח אחריות חברתית משלם עליה מחיר כלשהו - השקעת הזמן, המאמץ והרגש באים על חשבון החיים הפרטיים והמקצועיים. מנהיגות חברתית - כמו זו שאנו בוחנים, בין השאר, בנייר עמדה זה, צומחת במקום בו אדם מזהה צורך לפעולה ולשינוי, ופועל בעצמו. היא כרוכה בנכונות להקריב כדי לפתור בעיה של הכלל, מתוך תחושת הזדהות שהמנהיג חש כלפי נושא מסויים.²⁴

5. מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלות

בהתאם לתפיסות מסורתיות, מנהיגות היא נחלתם הבלעדית של אנשים "שלמים" מבחינה פיזית, נפשית, ואינטלקטואלית, זאת בהסתמך על פרדיגמת "הדרוויניזם החברתי".²⁵ משכך, לאורך השנים אנשים עם מוגבלויות לא נתפסו כבעלי היכולת המולדת להנהיג.

אולם, גם לפי תפיסות מנהיגות מתקדמות, הרואות במנהיגות תכונה נרכשת ואינטראקציה בין המנהיג, המונהגים, והנסיבות, אנשים עם מוגבלויות חסרו - ועדיין חסרים - את ההזדמנות לרכוש את הנסיון והחשיפה הנדרשים לצורך פיתוחה של המנהיגות. שכן, מאחר שמנהיגות תלויה בין היתר בהשתתפות במסגרות והקשרים שונים, אך טבעי שהדרה של ציבור מסוים ממסגרות חברתיות-קהילתיות, תמנע ממנו להגיע גם לעמדות ההנהגה.

19. מיכה פופר "מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי" (אוניברסיטת תל אביב, 2007), עמ' 33-36.

20. מנהיגות: תכונה נרכשת, ילדות בעייתית ("הארץ" 28.9.2010).

21. מיכה פופר "מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי" (אוניברסיטת תל אביב, 2007), עמ' 127-128.

22. מיכה פופר "מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי" (אוניברסיטת תל אביב, 2007), עמ' 32.

23. מיכה פופר "מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי" (אוניברסיטת תל אביב, 2007), עמ' 32.

24. מנהיגים חברתיים בישראל (עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה-שליט, עורכים, 2013) עמ' 7.

25. Herbert Spencer, THE PRINCIPLES OF SOCIOLOGY. New York: D. Appleton and Company (1898).

מעניין לציין מחקרים אשר הצביעו על מספר לא מבוטל של מנהיגים שהיו, או הינם, אנשים עם מוגבלות נפשית, ואף על היתרונות שמצמיחה מוגבלות זו למנהיג. אולם, ברוב המקרים מדובר במוגבלות "לא מוצהרת" אשר עצם קיומה מודחק, ואשר הידע לגביה נאסף או מפורסם רק בדיעבד.²⁶

מחקרים חדשים, המבוססים על המודל החברתי למוגבלות – אשר לגביו נרחיב בהמשך – מבססים גוף ידע לפיו גם אנשים עם מוגבלויות, ובכללם גם אנשים עם מוגבלות שאינה פיזית, כגון מוגבלות שכלית-התפתחותית, יכולים לייצג את עצמם ולהיות שותפים כמנהיגים בתכנון מדיניות הנוגעת לתחומי חיייהם, ולהפעיל סגנונות מנהיגות ואינטראקציה עם המונהגים ועם הסביבה, אשר אינם שונים במהותם מאלה של אנשים ללא מוגבלות.²⁷ ואכן, בעת ניסוחה של האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות במהלך שנות ה-2000, לקחו אנשים עם מוגבלויות שכליות-התפתחותיות (כמו גם אנשים עם מוגבלויות נפשיות) חלק פעיל ומרכזי בעבודת הסגור והניסוח.

המחקרים השונים מדגישים את הצורך בשיתוף ה"צרכנים" בתהליכי קביעת מדיניות הנוגעת לעולמם ולעתידם, וטוענים, כי כפי שהחברה מתמודדת עם הופעת מנהיגים מקבוצות מיעוט שונות, כך עליה להתחיל להסתגל לצמיחה ולפיתוח מנהיגים עם מוגבלויות שונות.²⁸ הם מדגישים את חובתה של הקהילה להשקיע בהעצמת אנשים עם מוגבלות ולאפשר מעבר ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה, ניהול ויכולת ייצוג בכל תחומי החיים, וזאת לאו דווקא במסגרות "ייעודיות" אלא בקהילה.²⁹ כתוצאה מכך הוקמו ברחבי העולם קבוצות ל"עזרה עצמית" של אנשים עם מוגבלויות שונות, שמטרתן לאפשר להם להנהיג ולהיות שותפים בתהליכי קביעת מדיניות על פי צרכיהם.³⁰

מנהיגים שצמחו מקרב הקבוצות לעזרה עצמית הדגישו אלמנט של היסטוריה אישית, היסטוריה אשר אופיינה בדיכוי והדרה. הם תיארו את הקבוצה כאמצעי לעצב את זהותם באופן חיובי ועצמאי ולרכוש מיומנויות וידע, על מנת להתנגד לאותם דיכוי והדרה, ובכך לרכוש כישורי מנהיגות; הם סיפרו על מוסד המשפחה הן כמקור לתמיכה ועזרה והן כמקור לאוטונומיה מופחתת וחוסר עצמאות; הם הזהירו כי חוסר הגישה לשירותים ציבוריים מונע השתתפות אקטיבית ופוגע ביכולת הצמיחה של מנהיגים עתידיים; הם ציינו לטובה הזדמנויות כגון התנדבות ושירות קהילתי, וסדנאות לפיתוח מנהיגות; וציינו כי יש להמשיך ולפתח הזדמנויות מחוץ לקבוצות עצמן, על מנת שאנשים יוכלו להתקדם בכל שדרות החברה.³¹

האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות (אשר בניסוחה, כאמור, לקחו חלק אנשים עם מוגבלויות – לרבות אנשים עם מוגבלויות נפשיות ושכליות-התפתחותיות),³² משקפת תפיסה זו אף היא, ומרחיבה אותה כלפי כלל היבטי החיים – ולא רק השתתפות בתכנון מדיניות הקשורה למוגבלות. בהתאם לאמנה, על המדינה:

-
- Nassir Ghaemi "A First Rate Madness: Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness" (New-York .26 2011).
27. שושנה ניסים, "טרילוגיה של תופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית: כישורים, סגנון מנהיגותי ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים" (עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה", בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר אילן, 2014);
- Joe Caldwell, Sharon Hauss & Bethany Stark, **Participation of Individuals with Developmental Disabilities and Families on Advisory Boards and Committees**. 20(2) Journal of Disability Policy Studies, 101-109 (2009).
28. Carlene Boucher, **Leaders with Disabilities: Still a Splendid Deception?** In C. Boucher & R. Holian (Eds.), *Emerging forms of representing qualitative data* (pp. 93-103). Melborn university press (1999).
- Joseph P. Shapiro, *No pity: People with disabilities forging a new civil rights movement*. New York: Times Books, 5 .29 (1993).
30. שושנה ניסים, "טרילוגיה של תופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית: כישורים, סגנון מנהיגותי ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים" (עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה", בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר אילן, 2014), עמ' 12.
- Joe Caldwell, **Leadership development of individuals with developmental disabilities in the self-advocacy movement** .31 54(11) Journal Of Intellectual Disability Research (2010).
- International Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006). ישראל חתמה על האמנה בשנת 2007 ואישרה אותה בשנת 2012.

"להבטיח כי אנשים עם מוגבלויות יוכלו להשתתף בחיים הפוליטיים והציבוריים באופן ממשי ומלא, בשוויון עם אחרים... לרבות הזכות וההזדמנות של אנשים עם מוגבלויות לבחור ולהיבחר..." (סעיף 29 (א));
להגן "על זכותם של אנשים עם מוגבלויות... להגיש מועמדות לבחירות, להחזיק בפועל במשרה ציבורית ולמלא כל תפקיד ציבורי"; (ii); (ב) בכל רמות הממשלה..." (סעיף 29 (א))

"לקדם באופן פעיל סביבה שבה אנשים עם מוגבלויות יוכלו להשתתף בניהול ענייני ציבור באופן ממשי ומלא, ללא הפליה ובשוויון עם אחרים, ועידוד השתתפות בענייני ציבור, לרבות: בהשתתפות בארגונים לא ממשלתיים ובארגונים העוסקים בחיים הציבוריים והפוליטיים של המדינה, ובפעילויות ובניהול של מפלגות פוליטיות; בהקמת ארגונים של אנשים עם מוגבלויות לייצוג אנשים עם מוגבלויות ברמות הבינלאומית, הלאומית, האזורית והמקומית, ובהצטרפות אליהם" (סעיף 29 (ב) (ii)).

אם כן דומה, כי התיאוריות העוסקות בהגדרה המודרנית של המנהיגות כתלוית חברה, תרבות, ואינטראקציה של המנהיג עם המונהגים והסביבה, עשויות להעניק מקום נרחב יותר לאנשים עם מוגבלויות כמנהיגים. בחלק הבא נראה, כיצד תיאוריות העוסקות בזכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות והחסמים החברתיים המוצבים בפניהם, מסיטות אף הן את הדגש מהתמקדות בפרט ותכונותיו (או מוגבלותו) אלא עבר מבט כולל של התרבות החברתית בה הוא פועל, כמאפשרת לו או חוסמת בפניו את הדרך למנהיגות.

2. הצדקות לפיתוח מנהיגות של אנשי עם מוגבלויות

הנימוקים וההצדקות לפיתוח ועידוד מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות מבוססים במידה רבה על **המודל החברתי למוגבלות**: לאורך ההיסטוריה, אנשים עם מוגבלויות נתקלו בהדרה, הפליה ובחוסר שוויון. היחס אליהם התבסס על ראיית המוגבלות בפריזמה רפואית ואינדיווידואלית: החברה התרכזה בפן הרפואי והאישי של מוגבלותם, וראתה במוגבלות בעיה של הפרט.³³

כפועל יוצא מכך, התעלמו קובעי המדיניות מאנשים עם מוגבלויות (למעט בנוגע למדיניות רווחה וסעד), או ניסו להדירם מלב החברה על ידי יצירת שירותים נפרדים. מכיוון שנמנע מאנשים עם מוגבלות למלא תפקיד משמעותי בתהליכים של קביעת מדיניות ומתן שירותים, לא ניתן היה גם לשמוע את דעתם בנוגע לנושאים אלה.³⁴

החל משנות ה-70 של המאה ה-20, בהובלתם של אנשים עם מוגבלויות, צמחה בארה"ב ובאנגליה תנועה שקראה לשנות את התפיסה הקיימת של מוגבלויות, תוך הצגת מודל חדש - **המודל החברתי/ביקורתי למוגבלות**, אשר נשען על ארבעה אדנים:³⁵

(א) **משוני אינהרנטי להבניה חברתית** - מעבר מן ההנחה הרואה במוגבלות שוני טבעי בסיסי שקיים באופן אובייקטיבי בעולם, ואשר ניתן לייחסו באופן ניטרלי לאדם ולפיכך הוא גם מצדיק נקיטת יחס שונה כלפיו, אל תפיסת המוגבלות כתוצר של עיצוב וארגון החברה באופן כזה, אשר מייצר מכשולים חברתיים וסביבתיים באופן שמונע מאנשים עם מוגבלויות השתתפות, השתייכות, בחירה ומימוש זכויות.

(ב) **מפתולוגיה רפואית למגוון אנושי** - מעבר מתפיסת המוגבלות כסטייה מן הנורמה, הנקבעת בעיקר על ידי מקצועות הרפואה, אל גישה הרואה במוגבלות ביטוי נוסף למגוון ולריבוי הקיימים בחברה, וכפועל יוצא מכך, מציבה דרישה לנהוג כלפי אנשים עם מוגבלויות באורח שוויוני.

(ג) **מתיקון הפרט לתיקון החברה** - מעבר מן התפיסה שהפרט הוא שצריך להתאים את עצמו לנורמות החברתיות אל דרישה מן החברה לשנות עצמה כך שתאפשר את שילובם המלא של אנשים עם מוגבלויות בתוכה.

(ד) **"שום דבר עלינו בלעדינו"** ("Nothing About Us Without Us") - סיסמה המבטאת את דרישתם של אנשים עם מוגבלויות להיות מעורבים בכל דבר הנוגע אליהם, הן במישור האישי של חייהם הפרטיים והן במישור הציבורי, לרבות עיצוב מדיניות, מחקר, תקציבים וכיוצא בזה. דרישה זו נשענת על ההכרה כי האנשים המתאימים ביותר לקידום זכויות אנשים עם מוגבלויות הינם הם עצמם, מתוך הידע והניסיון האישי שלהם.

ההצדקות לעידוד ולפיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות נובעות גם מ**זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות במשפט הישראלי** המבוססות על "פרדיגמת המיעוט החברתי" – לפיה יש לראות באנשים עם מוגבלויות קבוצת מיעוט חברתי, תוך הדגשת זכויותיהם המשפטיות והמוסריות, ומחויבותה של החברה להעניקן, תוך מאבק לשינוי ולשיפור ההלימה בין הזכויות המשפטיות לאלו המוסריות.³⁶

33. תום שייקספיר "המודל החברתי של המוגבלות" לימודי מוגבלות: מקראה (ש. מור, נ. זיו, א. קנטר, א. אייכנגרין, ונ. מזרחי, עורכים, 2016), עמ' 91.

34. ישראל שייקס ואיילה ולדובסקי, "מהתמודדות אישית לאחריות חברתית: הכשרת מנהיגות לשינוי חברתי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות", נגישות החברה ישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה-21 (פלדמן, דניאלי-להב, וחיימוביץ', עורכים), הוצאת משרד המשפטים, 2007, 375, 376-377. המאמר מתאר קורס להכשרת מנהיגות לאנשים עם מוגבלות שנערך בשנת 2006 על ידי כותבי המאמר, ביוזמת נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ובפיתוח וביצוע ארגון שתי"ל;

Jane Campbell & Michael Oliver, *Disability Politics: Understanding our Past*. London: Routledge (1996).

35. שגית מור "אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה" עיוני משפט לה 97, 106-107, (2012).

36. ישראל שייקס ואיילה ולדובסקי, "מהתמודדות אישית לאחריות חברתית: הכשרת מנהיגות לשינוי חברתי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות", נגישות החברה ישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה-21 (פלדמן, דניאלי-להב, וחיימוביץ', עורכים), הוצאת משרד המשפטים, 2007, 375, 377;

Sharon Barnartt & Richard Scotch, *Disability Protests: Contentious Politics, 1970-1999*, Washington, DC: Gallaudet University Press (2001).

ההכרה בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות קנתה לה אחיזה במקומותינו, כמו גם במדינות רבות אחרות בעולם, הן בפסיקה, הן בחקיקה והן באמנה בינלאומית עליה חתומה ישראל. במסגרת פסק הדין שניתן בעניין שחר בוצר³⁷ לפני למעלה מ-20 שנים, קבע נשיא בית המשפט העליון (דאז) אהרון ברק כי יש להגן על כבודם וחירותם של אנשים עם מוגבלויות על ידי הבטחת השוויון ושילובם המלא במרקם החיים הרגיל של החברה. כעבור כמה שנים, עיגן המחוקק את שוויון הזכויות של אנשים עם מוגבלויות בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח – 1998. החוק מבוסס על עקרון השוויון, על ההכרה בערך האדם שנברא בצלם ועל עקרון כבוד הבריות (סעיף 1 לחוק). מטרתו של החוק היא כפולה - קידום השתתפות שוויונית של אנשים עם מוגבלויות על ידי מניעה של הפליה, ומתן מענה לצרכיהם המיוחדים (סעיף 2 לחוק).³⁸ הפסיקה הכירה בחשיבותו של החוק, וקבעה לגביו כי: "דובר אלינו בלשון נאצלה, כמוהו כחוק יסוד".³⁹

בשנת 2006 נפתחה לחתימה האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות אשר נציגים מישראל היו שותפים לניסוחה. האמנה נחתמה על ידי ישראל בשנת 2007 ואושררה על ידי ב-2012. האמנה מבטאת את ההכרה בכך ששילובם המלא של אנשים עם מוגבלויות בחברה יוביל להתפתחות כלל-אנושית, חברתית וכלכלית; את ההבנה שכל פרט צריך לדאוג לקדם ולהגן על זכויותיהם של הפרטים האחרים בקהילה בה הוא חי; ואת ההכרה בכך שהפליה של אדם על בסיס מוגבלותו פוגעת בזכותו לכבוד ולחירות. סעיף 29 לאמנה, אשר צוטט לעיל, מדגיש באופן מפורש את זכותם של אנשים עם מוגבלות לכהן בתפקידים ציבוריים משמעותיים ולקחת חלק בתהליכי קבלת ההחלטות הכלליים במדינה.

שני אדנים אלה – הגישה החברתית וחקיקת שוויון הזכויות (הלאומית והבין-לאומית) שלובים זה בזה, שכן החקיקה משקפת את העקרון הרואה צורך בתיקון החברה, ולא בתיקון הפרט, את המפתח להשגת השוויון.⁴⁰ גם הפסיקה קשרה בין השניים כאשר קבעה ביחס לגישה החברתית למוגבלות כי: "היא זו שצריכה להתוות עתה את הפרשנות לחוק השוויון".⁴¹ לפיכך, ההצדקות שיוצגו להלן, מבוססות הן על המודל החברתי למוגבלות והן על החקיקה הישראלית והבין-לאומית, ונשענות על ההכרה בזכותם של אנשים עם מוגבלויות לחירות, כבוד ולהשתתפות מלאה בחברה.

הצדקות לפיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות:

1. מיצוי הון אנושי איכותי לרווחת החברה

כל חברה זקוקה למנהיגים במגזרים השונים ובתחומים שונים, וכאשר אוכלוסיות מסוימות מודרות מתפקידים מנהיגותיים (כפי שהודגם גם ב"סקר רודרמן למנהיגות", בו אוששה הסברה בדבר מיעוטם של אנשים עם מוגבלויות בתפקידי מנהיגות בחברה הישראלית), החברה בכללותה מפסידה. ההפסד הוא כפול: ראשית, מוחמץ מקור אפשרי למנהיגים. שנית, ייתכן כי דווקא מאותה אוכלוסייה ייחודית, המצויה לעיתים קרובות בשולי החברה, תצמח מנהיגות אלטרנטיבית, בעלת מאפיינים שאינם קיימים בזרם המרכזי של האוכלוסייה.

לפיכך, פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות יאפשר לנצל את ההון האנושי האיכותי הקיים באוכלוסייה זו, ובכך החברה בכללותה תצא נשכרת.

37. בג"צ 7081/93 בוצר נ' מועצה מקומית "מכביס־רעות", פ"ד נ(1) 19, 26 (1993). שחר בוצר, הילד (וכעת – אדם בוגר) אשר בנוגע להתאמות הנגישות בבית ספרו נסובה העתירה, מרואיין במסגרת נייר עמדה זה.

38. אריאלה אופיר ודן אורנשטיין "חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998: אמנציפציה בסוף ה-120" ספר מנחם גולדברג 41, 57 (הוצאת סדן, 2001).

39. בג"ץ 6790/98 ענת אברץ ואח' נ' פקיד הבחירות לעיריית ירושלים ואח', פ"ד נב(5) 323, 334-335 (פורסם בנבו, 24.12.98).

40. שגית מור "אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה" עיוני משפט לה 97, 101 (2012).

41. בג"ץ 6069/10 רמי מחמלי נ' שרות בתי הסוהר ואח' (פורסם בנבו, 5.5.14) פסקה 26 לפסק דינו של השופט חנן מלצר.

2. מיצוי יכולות אישיות וכבודו של האדם

כפי שהראינו קודם לכן, לא קיימת תכונה או מרכיב אינהרנטיים אשר אמורים למנוע מאנשים עם מוגבלויות לשמש כמנהיגים. אולם, הגם שישנם אנשים עם מוגבלויות אשר הגיעו לתפקידים מנהיגותיים, מספרם ביחס לשיעור האנשים עם המוגבלויות בחברה הינו זעום ולא מספק. משכך ניתן להניח, שאנשים רבים עם מוגבלויות אשר מעוניינים להגיע לתפקידים מנהיגותיים, אינם מצליחים להביא לידי מיצוי את יכולותיהם וכישוריהם בשל חסמים רבים, אשר יתוארו במפורט להלן. מחקרים שנערכו העלו כי אנשים עם מוגבלויות אשר הובילו מאבקים שונים, משוייכים לקבוצה מצומצמת למדי, המשוועת לצמיחת אנשים עם מוגבלויות נוספים שיגלו יוזמה ויקבלו על עצמם אחריות להובלת תהליכים חדשים לקידום שינוי חברתי.⁴² קידום מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות יסייע לאותם מנהיגים פוטנציאלים להוציא מן הכוח אל הפועל את התכונות והכישורים הגלומים בהם.

ההכרה בזכותם של אנשים עם מוגבלויות למצות את יכולותיהם מופיעה אף בחוק השוויון, הקובע כי: "חוק זה מטרתו... לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, **תוך מיצוי מלוא יכולתו**" (סעיף 2 לחוק). קרי, אחת ממטרות החוק היא לתת מענה לצרכים מיוחדים, כך שאנשים עם מוגבלויות יוכלו למצות את יכולותיהם, תוך שמירה על כבודם. כאשר נמנעת מאדם עם מוגבלות היכולת להגיע לעמדת הנהגה בשל חסמים שונים והדרה חברתית, נמנעת ממנו היכולת להגשים את עצמו ובכך נפגע כבודו. מאחר וההכרה בצורך לבצע **התאמות**, קרי, עשיית פעולות אקטיביות אשר יאפשרו שילוב של אנשים עם מוגבלויות היא זו העומדת בבסיס החוק,⁴³ הרי שהדרישה לבצע פעולות אקטיביות לשם פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות עולה בקנה אחד עם העקרונות העומדים בבסיס החוק.

3. מודל לחיקוי לאנשים עם מוגבלויות

אנשים עם מוגבלויות מתמודדים לעיתים קרובות עם דעות קדומות ביחס לכישוריהם וביכולתם להצליח.⁴⁴ דעות קדומות אלה עלו גם בקרב המשיבים ב"סקר רודרמן למנהיגות", ובעיקר לגבי אנשים עם מוגבלות שכלית ונפשית. אותן דעות קדומות, המובילות ליחס חשדני ושילי כלפיהם, עלולות לנטוע בליבם ספק באשר ליכולותיהם, או תחושה כי הדלתו להתקדמות מקצועית סגורות בפניהם. מנהיגים מקרב אוכלוסיית האנשים עם המוגבלויות יכולים לשמש מודל לחיקוי, כהוכחה חיה לכך שניתן להצליח ולהתקדם. ריבוי אנשים עם מוגבלויות בתפקידי מנהיגות יעודד אנשים אחרים עם מוגבלויות לשאוף ולהתקדם, מתוך אמונה כי הם בעלי יכולות וכי ניתן לפרוץ את הדלתות המקצועיות שלעיתים סגורות בפניהם. אלמנט חשוב על מנת להגשים מטרה זו הוא שמנהיגים עם מוגבלות **יזדהו** באופן מובהק כאנשים עם מוגבלות ויאפשרו למוגבלות לבוא לידי ביטוי במעשיהם ובדבריהם.

4. שבירת סטיגמות חברתיות

פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות ישבור סטיגמות המושרשות בחברה הכללית – ואשר אוששו גם ב"סקר רודרמן למנהיגות", לפיהן אנשים עם מוגבלויות נעדרו כישורים ויכולות.⁴⁵ פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות יאפשר להביא אנשים עם מוגבלויות לקדמת הבמה הציבורית, התקשורתית והעסקית. כאשר הציבור הרחב ייחשף לכמות הולכת וגדלה של מנהיגים עם מוגבלויות, הסטיגמות המושרשות יתערערו, ואולי אף ייעלמו לחלוטין.

42. ישראל סייקס ואיילה ולדובסקי, "מהתמודדות אישית לאחריות חברתית: הכשרת מנהיגות לשינוי חברתי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות", נגישות החברה ישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה-21 (פלדמן, דניאלי-להב, וחיימוביץ', עורכים), הוצאת משרד המשפטים, 2007, 375, 377.

43. כפי שאף נפסק בפרשת מחמלי - בג"ץ 6069/10 רמי מחמלי נ' שרות בתי הסוהר ואח' (פורסם בנבו, 5.5.14).

44. שגית מור "אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה" עיוני משפט לה 97, 109 (2012).

45. שגית מור "אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה" עיוני משפט לה 97, 109 (2012).

5. לקיחת חלק בקבלת החלטות ובעיצוב מדיניות

כאמור לעיל, אחד מהעקרונות העומדים בבסיס הגישה החברתית הוא דרישתם של אנשים עם מוגבלויות להיות מעורבים בכל דבר הנוגע אליהם, הן במישור האישי של חייהם הפרטיים והן במישור הציבורי, לרבות עיצוב מדיניות, מחקר, תקציבים וכיוצא בזה ("שום דבר עלינו בלעדינו" - "Nothing About Us Without Us"). האמנה הבינלאומית מרחיבה דרישה זו אף יותר, וקובעת כי יש לאפשר לאנשים עם מוגבלויות להיות מעורבים באופן פעיל בתהליכי קבלת החלטות בדבר מדיניות ומיזמים, לרבות כאלה הנוגעים להם במישרין.⁴⁶ קרי, יש לאפשר לאנשים עם מוגבלויות לקחת חלק בעיצוב מדיניות, אף כזו שאינה נוגעת אליהם ישירות. ברי הוא, כי כדי להגשים שאיפה זו, על אנשים עם מוגבלויות להגיע לתפקידים מנהיגותיים הנמצאים במוקדי קבלת החלטות ועיצוב המדיניות.

6. קידום מדיניות וזכויות אנשים עם מוגבלויות

כאמור לעיל, בשנות ה-70 של המאה הקודמת החלו להתפתח תנועות חברתיות לקידום זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות. תנועות אלה, אשר פיתחו את המודל החברתי למוגבלות והובילו לשינויים תפיסתיים וחוקתיים בכל הקשור לאנשים עם מוגבלויות, הוקמו, פותחו והובלו על ידי אנשים עם מוגבלויות. גם כיום, חלק מהעמותות העוסקות בזכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות הוקמו או מנוהלות על ידי אנשים עם מוגבלויות.

עם זאת, מחקרים גילו שקיים קושי במאבק לקידום הזכויות, זאת בשל נטיה היסטורית של כל קהילה להתמודד ולהיאבק לבדה למען שיפור מצבה. המשאבים המוגבלים שמספקת המדינה מביאים לתחרות בין הקבוצות השונות, וגורמים לכל קבוצה להסתכל באופן צר על האינטרסים שהיא מייצגת. בשנים האחרונות, בעקבות פעילויות של ארגונים שונים, מתחיל להיווצר שיח בין קבוצות של אנשים עם מוגבלות מסוגים שונים לשם קידום אינטרסים משותפים, מתוך הבנה כי כדי להשיג כוח אפקטיבי לשינוי, יש לעודד מספר רב של אנשים לאמץ זהות קבוצתית אחת, תוך ביטול הדרה של תת-אוכלוסיות כגון אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ואנשים עם מוגבלות נפשית.⁴⁷

כדי להגביר את המגמה הזו, יש לעודד אנשים עם מוגבלויות ליטול חלק בתפקידים מנהיגותיים. חשוב לציין, כי אנשים עם מוגבלויות בתפקידי מנהיגות ובצמתים של קבלת החלטות, יוכלו לקדם את הזכויות הללו גם בארגונים שאינם מתמקדים דווקא בזכויות אנשים עם מוגבלויות – הן בתוך הארגון והן מחוצה לו, על ידי עיצוב מדיניות וחקיקה שיובילו לעיצוב סביבה אוניברסלית ומכילה, המותאמת גם לאנשים עם מוגבלויות וגם לקבוצות מודרות אחרות, בכל תחומי החיים: תעסוקה, חינוך, דיור בקהילה, נגישות לצדק ולמערכת המשפט, ועוד.

לסיכום, פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות יכול להוביל לקידום זכויותיהם בשלושה מישורים שונים: (1) הקמה והובלה של תנועות חברתיות לקידום זכויות של אנשים עם מוגבלויות ("שום דבר עלינו בלעדינו" - "Nothing About Us Without Us") שכן כל החלטה שרלוונטית לחייהם של אנשים עם מוגבלויות מחייבת את מעורבותם המהותית; (2) קידום זכויות של אנשים עם מוגבלויות בתוך ארגונים שונים על ידי אישור תפקידים מנהיגותיים ברי השפעה; (3) קידום זכויות של אנשים עם מוגבלויות על ידי הגעה לתפקידים מנהיגותיים הנמצאים במוקדי קבלת החלטות ועיצוב מדיניות.

46. סעיף טו במבוא ל אמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות.

47. ישראל סייקס ואיילה ולדובסקי, "מהתמודדות אישית לאחריות חברתית: הכשרת מנהיגות לשינוי חברתי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות", נגישות החברה ישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה-21 (פלדמן, דניאלי-להב, וחיימוביץ', עורכים), הוצאת משרד המשפטים, 2007, 375, 377-378. דוגמאות לכך ניתן למצוא בקואליציות שונות המרוכזות על ידי ארגון "בזכות" כגון הקואליציה לקידום הכשרות המשפטית, הקואליציה לקידום דיור בקהילה, הקואליציה לקידום תחום החינוך, והקואליציה לקידום האמנה הבינלאומית, המרוכזת במשותף על ידי ארגון "בזכות" ועל ידי "בית איזי שפירא".

3. חסמים למנהיגות של אנשים עם מוגבלויות

חסמים מסוגים שונים, כגון העדר נגישות למרחב הציבורי, דעות קדומות ועמדות שליליות כלפי אנשים עם מוגבלויות, ציפיות נמוכות מילדים עם מוגבלויות ומצב כלכלי קשה, כל אלה ועוד גורמים להשתתפות מופחתת של אנשים עם מוגבלויות במעגלים בסיסיים של הקהילה והמרחב הציבורי.⁴⁸ כתוצאה מכך, נמנעות מאנשים עם מוגבלויות גם הזדמנויות לקחת תפקידי מפתח והנהגה. בחלק זה נציג את החסמים המונעים מאנשים עם מוגבלויות להשתתף בחברה, וכתוצאה מכך גם להוביל ולהנהיג בה.

1. העדר נגישות למעגלים חברתיים

הנגישות לחברה על כל היבטיה משחקת תפקיד בעל חשיבות רבה בכל הנוגע להשתתפותם של אנשים עם מוגבלויות בקהילה, לאיכות חייהם, וכפועל יוצא מכך למילויים של תפקידי הנהגה שונים. הנתונים שנאספו בישראל מעידים על פערים גדולים בין אנשים עם מוגבלויות לעומת אנשים בלי מוגבלויות בכל הנוגע לחיי החברה שהם מנהלים, ועל בידודם של אנשים עם מוגבלויות כתוצאה מחסמים אלה: כך, אחוז גבוה יחסית של אנשים עם מוגבלויות, ביחס לאנשים ללא מוגבלויות, דיווחו כי אין להם חברים, כי הם מרגישים בודדים לעתים קרובות, וכי אין להם אדם שהם יכולים לסמוך עליו בעת מצוקה.⁴⁹ בנוסף לכך, לעתים קרובות אנשים עם מוגבלויות נדחקים למסגרות נפרדות של חינוך, דיוק, תעסוקה ופנאי, המבודדות ומרחיקות אותם ממעגלים חברתיים רבים.

מעבר לחוסר הנגישות במרחב הפיזי, קיים חוסר נגישות גם במרחב הווירטואלי, המהווה היום זירה מהותית ליצירת קשרים, לקבלת מידע, לתקשורת, לעבודה, ולהשפעה על דעת הקהל, ומשכך פלטפורמה טבעית ונוחה עבור מנהיגים ואנשים המעוניינים להניע שינויים. בשל חסמים שונים, אנשים עם מוגבלויות אינם יכולים להשתמש במרחב הווירטואלי באופן שוויוני, וסקרים מצאו כי אנשים עם מוגבלויות (ובעיקר מוגבלויות בראייה ומוגבלויות שכליות-התפתחותיות) אכן משתמשים במחשב ובאינטרנט בתדירות נמוכה משמעותית מזו של אנשים ללא מוגבלויות.⁵⁰

2. חינוך והשכלה

ההשכלה היא גורם מפתח להשתלבות בחברה, לקידום בתעסוקה, ובעלת השפעה רבה על איכות התעסוקה ועל רמת ההכנסה הפוטנציאלית. כמו כן, משפיעה רכישת ההשכלה על התפיסות החברתיות כלפי האדם. בבתי הספר רוקמים ילדים קשרי חברות ומבססים את זכותם לשוויון עם אחרים; מוסדות ההשכלה הגבוהה מהווים פלטפורמה להיכרות נרחבת עם הציבור; וההשכלה הנרכשת בהם חושפת מנהיגים לצורך בשינויים חברתיים ועסקיים פוטנציאליים, ול"הזדמנויות הנהגה".

החקיקה בישראל מעגנת את זכותם של ילדים עם מוגבלויות ללמוד במסגרות של חינוך מיוחד⁵¹ או בשילוב במסגרות ה"רגילות".⁵² עם זאת בפועל, מספרם של הילדים המשולבים נמוך משמעותית ביחס למקובל ברחבי העולם, ורובם של הילדים עם מוגבלויות לומדים במסגרות סגרגטיביות של חינוך מיוחד.⁵³

48. שגית מור, "זכויות אנשים עם מוגבלויות וגישה ביקורתית למוגבלות: השלכות לתחום הביו-אתיקה", ביו-אתיקה, 15 (2016).
49. ליטל ברלב, גבי אדמון-ריק, יוסף קרן-אברהם, וישראל הבר, אנשים עם מוגבלויות בישראל 2017 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות, משרד המשפטים, ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל), עמ' 92-78; לקט נתונים מתוך הסקר החברתי לרגל היום הבין לאומי למען זכויות אנשים עם מוגבלויות, 2017.

50. ליטל ברלב, יוסף קרן-אברהם, ישראל הבר וגבי אדמון-ריק, אנשים עם מוגבלויות בישראל 2015 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות, משרד המשפטים, ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל), עמ' 100-96. תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות (התאמות נגישות לשירות) תשע"ג-2013 מתייחסות באופן מפורש להנגשת שירותים שונים ומגוונים, כמו גם להנגשת המרחב הווירטואלי, וככל שייאכפו ויושמו, הן ישרו במידה משמעותית את נגישותם של אנשים עם מוגבלויות לשירותים פרטיים, ציבוריים, ולאינטרנט.
51. חוק חינוך מיוחד, תשמ"ח - 1998.

52. פרק ד' לחוק חינוך מיוחד, תשמ"ח - 1998.

53. דו"ח ועדת דורנר, 2009; יובל וורגן "יישום 'חוק השילוב' בשנת הלימודים תש"ע" מרכז המידע והמחקר של הכנסת, 2009.

בכל הנוגע להשכלה גבוהה, לאחרונה נכנסו לתוקפן תקנות אשר אמורות להסיר חלק מהחסמים העומדים בפני סטודנטים עם מוגבלות, ולאפשר לאנשים רבים יותר לרכוש השכלה אקדמית ולשפר משמעותית את סיכוייהם החברתיים והתעסוקתיים.⁵⁴

למרות המודעות הגבוהה לחשיבות ההשכלה והחוקים השונים אשר נועדו לספק אותה, נמצא כי רמת ההשכלה של אנשים עם מוגבלות (הן השכלה תיכונית והן השכלה אקדמית) נמוכה מאוד בהשוואה לכלל האוכלוסייה, וכי בעוד שיעור הזכאות הכללי לתעודת בגרות ולתואר אקדמי בישראל עלה, עלייה זו לא השפיעה על השכלתם של אנשים עם מוגבלויות.⁵⁵

3. תעסוקה

התעסוקה היא חלק אינטגרלי בחייו של כל אדם, הן כמקור הכנסה ופרנסה לפרט ולמשפחתו והן כאמצעי למיצוי עצמי וחברתי. בשל חשיבותה העצומה היא עוגנה בחוק יסוד: חופש העיסוק, כערך בעל עליונות נורמטיבית. פעמים רבות, העבודה מעניקה תוכן לחיים, מעלה את הערך והכבוד העצמי, כמו גם את הדימוי הציבורי והאישי, כפרט המהווה חלק אינטגרלי ותורם בחברה.⁵⁶

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998 אוסר מפורשות על אפליה בתעסוקה, לרבות בקבלה לעבודה וקידום בעבודה. 57 תקנותיו מעניקות עידוד מסויים למעסיקים,⁵⁸ ועקרון הייצוג ההולם⁵⁹ קובע מכסות של אנשים עם מוגבלויות שיעסקו במקומות ציבוריים ופרטיים גדולים יחסית. **בפרשת מחמלי** קבע השופט מלצר ביחס לעקרונות אלה כי הם: "נועדו להבטיח, בין היתר, כי אנשים עם מוגבלויות לא יישארו במשרות זוטרות בלבד, אלא יקודמו וימלאו תפקידים בכירים בארגון".⁶⁰

עם זאת, מצבם התעסוקתי של אנשים עם מוגבלויות – כפועל יוצא של מדיניות הבטחון הסוציאלי וחלוקת הקצבאות,⁶¹ חוסר בהתאמות לעובדים, חוסר בתמריצים למעסיקים, וסטיגמה של אי-פרודוקטיביות שדבקה בהם, הינו מצב של תת-תעסוקה ותת-יישום של החוק.⁶² שיעורי התעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלויות נמוכים משמעותית ביחס לכלל האוכלוסייה, והפערים עולים ככל שגילם עולה.⁶³ רבים מהם, ובמיוחד אנשים עם מוגבלות נפשית ושכלית-התפתחותית, מוצאים עצמם במסגרות שיקומיות ו"מפעלים מוגנים" אשר אינם תואמים את כישוריהם, אין בהם אופציה לקידום, והם אינם מעניקים להם זכויות של עובדים.⁶⁴ נוכח אלה, אי השתתפות שוויונית בתעסוקה מונעת, הלכה למעשה, קידום לעמדות של מנהיגות.

54. תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות למקומות ציבוריים קיימים שהם מוסדות להשכלה גבוהה ולשירותי השכלה גבוהה שהם נותנים), תשע"ז-2016.

55. ליטל ברלב, גבי אדמון-ריק, יוסף קרן-אברהם, וישראל הבר, אנשים עם מוגבלות בישראל 2017 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים, ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל), עמ' 44-31.

56. דוח הוועדה הציבורית לענייני הנכים ולקידום שילובם בקהילה בראשון השופט (בדימוס) אפרים לרון (2005).

57. האיסור המפורש מופיע בסעיף 8 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998. ראו גם: גדעון ספיר "הצדקות לחובה לערוך התאמות בתחום התעסוקה בעבור אנשים עם מוגבלות" משפט וממשל יג, 411, 430-431 (2011).

58. תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (השתתפות המדינה במימון התאמות), תשס"ו-2006.

59. סעיף 9 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998, וכן בצו הרחבה לעידוד והגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלות, לפי חוק הסכמים קיבוציים, התשי"ז-1957 (ילקוט הפרסומים 6891, 5.10.14). כמו כן, ראו פירוש בנוגע לכך: "ייצוג הולם למגזרים מסוימים" הנחיות היועץ המשפטי לממשלה 1.1503 (התשס"ג).

60. פרשת מחמלי, בפסקה 37 לפסק דינו של השופט מלצר, אשר אימץ את עמדתה של שגית מור במאמרה: "אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה" עיוני משפט לה 97, (2012) בעמ' 126.

61. דניז נאון, דפנה הרן, חגית סופר-פורמן, אופיר פינטו, רבקה פריאור "גורמים המקדמים ומעכבים השתלבות בעבודה של מקבלי קצבת נכות כללית לאחר תיקון 109 לחוק הביטוח הלאומי (חוק לרון)" (המוסד לביטוח לאומי - מינהל המחקר והתכנון, ומאירס - ג'וינט - מכון ברוקדייל, 2017).

62. שגית מור "אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה" עיוני משפט לה 97, 109 (2012).

63. ליטל ברלב, גבי אדמון-ריק, יוסף קרן-אברהם, וישראל הבר, אנשים עם מוגבלות בישראל 2017 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים, ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל), עמ' 55-45; לקט נתונים מתוך הסקר החברתי לרגל היום הבין לאומי למען זכויות אנשים עם מוגבלות, 2017.

64. מפעלים מוגנים בישראל: דו"ח משפטי - בחינת חוקיות ההסדרים הקיימים והצעת חלופות (הקליניקה לזכויות אנשים עם מוגבלויות, הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית, 2016).

4. מצב כלכלי

רמות התעסוקה הנמוכות שהוצגו לעיל והקושי של אנשים מוגבלות להשתלב בתעסוקה, משפיעים באופן ישיר על מצבם הכלכלי. שיעורי קצבת הנכות הינם נמוכים, והקצבה ניתנת, ככל שמדובר ב"נכים כלליים" (שאינם נכי עבודה או נכי צה"ל), כחלק-הכנסה רק לאנשים שאינם משתכרים או ששכרם נמוך יחסית. בנוסף לכך, פעמים רבות המוגבלות כרוכה בהוצאות נוספות בגין טיפולים ושירותים שונים, ביחס לחיים ללא מוגבלות. זאת ועוד: מאחר ואנשים המשתכרים מעל אלפי ₪ בודדים נאלצים לוותר על קצבת הנכות, הדבר מהווה חסם מפני התקדמות בעבודה ואיוש משרות בכירות יותר.

את מצבם הכלכלי של אנשים עם מוגבלות בהשוואה ליתר האוכלוסייה ניתן לבדוק בקריטריונים שונים – שכר נטו, הכנסה חודשית לנפש, ויתור על רכישת מזון וקניית בגדים, ויתור על תיקון ליקויים בבית, ויתור על חימום או קירור הבית, פיגור בתשלום חשבונות, וניתוק ממים וחשמל. בכל הקריטריונים הללו נמצא כי מצבם הכלכלי של אנשים עם מוגבלות נמוך משמעותית מזה של שאר האוכלוסייה. בשל כך, שיעור גבוה של אנשים עם מוגבלויות דיווחו כי הם מוטרדים מאוד מיכולתם להתקיים בכבוד, לחסוך או לתמוך כלכלית בילדיהם, והם חוששים מעתידם הכלכלי ומיכולתם להתמודד עם האתגרים הכלכליים שלהם יידרשו בעתיד.⁶⁵

אין ספק שמצבם הכלכלי הגרוע של אנשים עם מוגבלויות מהווה חסם המשפיע באופן ישיר על ההזדמנויות והאפשרויות להתפתח ולהגיע לעמדות הנהגה. אדם אשר חיי היום-יום שלו מאופיינים ברצון להישרד, ועמוסים בחששות ודאגות כלכליות, לא יוכל בדרך כלל להשקיע את המאמצים והמשאבים הנחוצים על מנת להנהיג ציבור למען שינוי כללי. אמנם, קיימות דוגמאות של מנהיגים אשר דווקא הקושי הכלכלי הוא שהוביל אותם לרצון לשינוי ולהנהגתו (דוגמת ויקי קנפו במאבק האימהות החד הוריות) אולם הצורך במשאבים על מנת לשמר מאבק ועמדה של מנהיגות לאורך זמן, שריר וקיים.

5. שירות בצה"ל

רובם ככולם של האנשים עם מוגבלויות מקבלים פטור מהשרות הצבאי, ובכך הם למעשה מנותקים, לאחר סיום לימודיהם, ממסלול החיים הרגיל של מתבגרים בישראל. אנשים המתנדבים לשירות צבאי עשויים למצוא את עצמם משרתים בתפקידים שאינם הולמים את כישוריהם, בסביבה לא נגישה. יצוין, כי נושא שילובם של אנשים עם מוגבלויות במסגרות צבאיות החל לקבל מענה בשנים האחרונות על ידי המכינות הקדם צבאיות, וכן בתוכניות שמקדם ארגון הג'וינט, כפי שיפורט להלן.

השירות בצה"ל מהווה זרז לשילוב בחברה הישראלית בקרב כלל האוכלוסייה. בשונה ממדינות אחרות, בישראל עבור מעסיקים רבים - ציבוריים ופרטיים - השירות הצבאי וההכשרה הצבאית מהווים שיקול משמעותי בקבלה לעבודה, ובכך משפיע חסרונו של השירות הצבאי באופן ישיר על אפשרויות התעסוקה של אנשים עם מוגבלויות.

בנוסף, תפקידי פיקוד זוטרים, לא כל שכן בכירים, הינם למעשה תפקידי מנהיגות, ולאנשים המשמשים בתפקידי פיקוד אלה ניתנת הזדמנות לצבור ניסיון והכשרה שיקדמו אותם הן במסגרת המערכת הצבאית והן מחוצה לה. במיוחד בישראל, יוצאי צבא בכירים משמשים גם ב"אזרחות" בתפקידים בכירים, תעסוקתיים (פרטיים וציבוריים) ופוליטיים. נוכח כל זאת, אי השירות בצה"ל, כמו גם חוסר האפשרות לשמש בתפקיד פיקודי ולהתקדם במסגרת הצבאית, מהווים אף הם חסמי מנהיגות בפני אנשים עם מוגבלויות.

65. ליטל ברלב, גבי אדמון-ריק, יוסף קרן-אברהם, וישראל הבר, אנשים עם מוגבלות בישראל 2017 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים, ומאיר-ס-ג'וינט-ברוקדייל), עמ' 56-64.

6. המסגרת המשפחתית והמוסדית

לרוב, כאשר הורים מגלים כי ילדם הינו ילד עם מוגבלות, הם עוברים משברים שונים. הם נאלצים להתמודד עם שינויים משמעותיים בחייהם – בין-אישיים, טיפוליים וכלכליים, כמו גם שינויים בציפיותיהם וחלומותיהם לגבי הצאצא.⁶⁶

משברים אלו משפיעים על היחס בין ההורים לילדים ועל אופן הגידול של הילד, אשר עשוי להיות מאופיין בבחירה במסגרות חינוכיות וחברתיות סרגטיביות, בציפיות נמוכות ובהגנת יתר. כמו כן, לעתים קרובות מאופיינת ילדותם של אנשים עם מוגבלויות במחסור באתגרים ובמיומנויות בחירה חופשית, באופן המשפיע על כישורי קבלת החלטות אישיות בבגרות ועל שימור של "ילדותיות" ותפקידי ההורים לאורך שנים.⁶⁷ חוסר האמון בכישורים בכל הנוגע לקבלת החלטות אישיות, משפיע על היכולת והמוטיבציה לקבל החלטות עבור הכלל, כמנהיגים.

בהתאם לכך, אנשים עם מוגבלויות (כמו גם חלק מהמנהיגים שראינו במסגרת נייר עמדה זה) העידו כי לצד העוצמה והתמיכה שקיבלו ממשפחתם, אופיינה ילדותם בהגנת יתר אשר הקשתה עליהם והיוותה חסם בפני פיתוח מנהיגות.

7. סטראוטיפים, גישה שלילית, ודעות קדומות

הדעות הקדומות, העמדות השליליות והסטיגמות כלפי אנשים עם מוגבלויות באות לידי ביטוי בכל שדרות החברה: במערכת החינוך, במקומות עבודה, ובקהילה, ופוגעות ביכולת של אנשים עם מוגבלויות להשתתף, להתקדם ולהנהיג – כפי שנמצא גם ב"סקר רודרמן למנהיגות".

בהתאם לכך, יחסה של החברה לאנשים עם מוגבלות רחוק מלהיות שוויוני. בסקרים שנערכו נמצא כי שיעור גבוה בקרב המשיבים סברו כי אנשים עם מוגבלות אינם יכולים להקים משפחה, להשתלב במערכת החינוך הרגילה, לתפקד באופן עצמאי, או לתרום מבחינה תעסוקתית. חמור מכך, אחוז גבוה יחסית מהמשיבים השיב כי הוא סבור שאנשים עם מוגבלות הם מסוכנים ומטרידים, ובמיוחד אנשים עם מוגבלות נפשית או שכלית-התפתחותית.⁶⁸

זאת ועוד: "דימוי המנהיג", הכולל עוצמה, חוזק וחוסר תלות,⁶⁹ מתנגש עם הדימוי הסטראוטיפי של אנשים עם מוגבלויות, כחלשים ותלויים בזולת.⁷⁰

התפיסה הסטראוטיפית בנוגע ליכולתם של אנשים עם מוגבלות מאפיינת גם חלק גדול מהמעסיקים. קיימת סטיגמה שלילית בנוגע לתכונותיהם של אנשים עם מוגבלות, כמו אדישות, עצלנות ואיטיות. מעסיקים רבים סבורים כי אינם יכולים להעסיק אנשים עם מוגבלויות בעסק שלהם, ורבים אחרים אף מתנגדים לכך.⁷¹

בכל הנוגע לתפקידי הנהגה, ממחקר שנעשה בעקבות אשפוזו של ראש הממשלה לשעבר אריאל שרון עלה כי רוב הציבור מעוניין שיפורסם מידע על מצבם הבריאותי של אישי ציבור או מועמדים לתפקידים בכירים.⁷² כתוצאה מהסטיגמה החברתית נוצרת גם "סטיגמה עצמית". סטיגמה עצמית מוגדרת כאופן שבו האדם מתייחס לעצמו בהתאם לסטיגמה הקיימת כלפי קבוצה שאליה הוא משתייך.

65. ליטל ברלב, גבי אדמון-ריק, יוסף קרן-אברהם, וישראל הבר, אנשים עם מוגבלות בישראל 2017 (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים, ומאיר-סג'וינט-ברוקדייל), עמ' 56-64.

66. "ילדים מיוחדים – משפחות מיוחדות", מידעונצ'יק - החוג לגיל הרך, גיליון מס' 4 (2015).

67. שירלי ורנר ורייצ'ל לוונגרוב "אפוטרופסות, אוטונומיה, קבלת החלטות נתמכת והזיקה ביניהן: כיצד הם נתפסים על-ידי אנשים עם מוגבלות שכלית, אנשים עם מוגבלות נפשית והורים לאנשים עם מוגבלות" (ארגון בזכות, 2013).

68. "מדד הנגישות העירוני": יוליה אלעד-שטרננגר, רוני פורת ועירן הלפרין "עמדות כלפי אנשים עם מוגבלויות בעשרים ערים נבחרות בישראל" (המרכז הבינתחומי הרצליה, 2017); ליאורה רופמן, "סקרי דעת קהל בנושא אנשים עם מוגבלויות" (מצגת), נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות, משרד המשפטים (2010).

69. הילה ויסברג "הקסם שכולנו רוצים: למה אנחנו משתעבדים לכריזמה?" The Marker 5.3.2011.

70. אופיר פינטו, "שילוב נכים כלליים בתעסוקה - ניסיונות קשיים ולקחים לעתיד" (המוסד לביטוח לאומי - מנהל המחקר והתכנון, 2013) בעמ' 5.

71. אופיר פינטו, "שילוב נכים כלליים בתעסוקה - ניסיונות קשיים ולקחים לעתיד" (המוסד לביטוח לאומי - מנהל המחקר והתכנון, 2013) בעמ' 5.

72. נורית גוטמן וריבה טוקצ'ינסקי "עמדות הציבור לגבי הסיקור התקשורתי של בריאות מנהיגים ולגבי אשפוזו של ראש הממשלה שרון" מדד אמון הציבור בתקשורת, דו"ח מס' 6 (מכון חיים הרצוג לתקשורת, חברה. ופוליטיקה 2006), בעמ' 6.

סטיגמה עצמית שלילית עלולה להוביל לירידה בביטחון העצמי, לבידוד, ייאוש ואבטלה. השפעה נוספת של סטיגמה עצמית היא הרצון שלא להיות משויך לאותה קבוצה מתויגת. כתוצאה מכך, אנשים עם מוגבלויות מוותרים למעשה על אמצעי נגישות וההתאמות המגיעות להם בתחומים שונים, כמו גם את האפשרות לייצג אנשים עם מוגבלויות בתחומים שונים ולהניע שינויים.⁷³

הסטיגמות השונות מקשות מאוד על אנשים עם מוגבלויות להשתלב ולהשתתף במעגלים חברתיים ותעסוקתיים שונים, וביתר שאת – מקשות עליהם להגיע לעמדות השפעה והנהגה, שכן הם נתפסים כחלשים, וככאלה שאינם יכולים להוביל ולסחוף אחריהם קהילת תומכים – כפי שהודגם מפורשות ב"סקר רודרמן למנהיגות".

73. אמיר טל "סטיגמה בקרב מעסיקים כלפי אנשים עם מוגבלות בכלל ומוגבלות פסיכיאטרית בפרט: סקירה ודיון בהקשר לחקיקה קיימת" (משרד התמ"ת – מחקר וכלכלה, 2013) בעמ' 16.

4. פיתוח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות

בהתאם להגדרותיה השונות של המנהיגות, אשר תוארו בתחילתו של נייר עמדה זה, גם הדעות בנוגע ליכולת "ללמוד מנהיגות" הינן מגוונות. בעוד חלק מהחוקרים פורטים את המנהיגות למיומנויות אותן יש לרכוש, אחרים טוענים כי יש להתמקד בפיתוח הזהות המנהיגותית, ואילו חוקרים נוספים טוענים שמנהיגות נלמדת מתוך עשייה בפועל.⁷⁴

על בסיסן של תיאוריות אלה ואחרות, החלו להתפתח בעולם תוכניות המיועדות לעידוד מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות, מתוך תפיסה לפיה להכשרה מנהיגותית יש מספר תועלות אישיות וציבוריות, וביניהן, מימוש הפוטנציאל האישי, רכישת מיומנויות חברתיות, הקניית בסיס ערכי ומוסרי, הגברת היעילות והעצמאות, הצבת יעדים והשגתם, הקניית מיומנויות להתמודדות עם מצבים בלתי-רגילים, עידוד ליוזמה ולרפורמות, ועוד. בהתאם לחזון של תוכניות אלה, חברה אשר תשקיע בפיתוח מנהיגים עם מוגבלויות תהנה ממגוון יתרונות לטווח ארוך אשר יושגו עקב הצבה של נושאים הקשורים למוגבלות הנוגעים לכל שכבות הציבור, על סדר היום הציבורי, ובכך תושג השפעה על מגוון תחומים ציבוריים - פוליטיקה, צבא, תרבות, מדע, ועוד.

לחיזוק הטענה בדבר הצורך לפתח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות באופן אקטיבי ומכוון, ניתן גם לגייס את **המודל החברתי ואת זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות** (אשר נסקרו קודם לכן), המבוססים על **עקרונות של התאמות** ולהבין כי תוכניות לפיתוח מנהיגות הינן למעשה אותן "התאמות" הנחוצות על מנת שאנשים עם מוגבלויות יוכלו לפתח את זהותם החברתית ואת כישורי המנהיגות שלהם. לתהליכי פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלות עשויות להיות השפעות עקיפות נוספות, אשר חשיבותן אינה פחותה, כגון שינוי עמדות האוכלוסייה הכללית כלפי אנשים עם מוגבלויות, והעלאת המודעות לנושא הנגישות וההתאמות.

על אף חשיבותם הרבה של תהליכי פיתוח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות, נראה כי בישראל הכרה זו עדיין מצומצמת, במידה רבה, לתוכניות ייחודיות שאינן פתוחות לקהל הרחב. כך למשל, דו"ח של ארגון "מידות" אשר בחן את תחום פיתוח מנהיגות העתיד⁷⁴ של ישראל, ואשר התייחס לצורך בקידום של אוכלוסיות מוחלשות שונות בתחום המנהיגות, לא הזכיר כלל את אוכלוסיית האנשים עם המוגבלות כאוכלוסייה רלוונטית.⁷⁵

כמו כן, גם מדו"ח "עתודות לישראל"⁷⁶ (תוכנית אסטרטגית לבניית עתודות הון אנושי נושאות שינוי למגזר השירותים הציבוריים, המונה יותר ממיליון עובדים), פרי עבודה של צוות מקצועי בין-משרדי לגיבוש אסטרטגיית פיתוח ורישות עתודות ההון האנושי במגזר הציבורי, עולה כי "במרבית תוכניות העתודה אין ייצוג הולם לאנשים עם מוגבלויות למרות ניסיונות לקדם ייצוג שכזה, ואף שמדובר באוכלוסייה שמונה מאות אלפי אנשים. החסמים לאוכלוסייה זו נובעים מהטיה תרבותית בשלבים שונים של תהליכי המיון לתוכניות העתודה, ומחסמים פסיים שקשורים לתנאים במקום העבודה". בהמשך, נקבע כי "הצוות ממליץ להגביר את תשומת הלב לנושא זה ולהתאים את תהליכי המיון בתוכניות השונות".

מסקנות הדו"ח מגובות ומומחשות, בין היתר, בנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. דו"ח הלמ"ס בעניין ייצוג אנשים עם מוגבלויות בשירות המדינה⁷⁷ מציג מגמה מדאיגה בנוגע להעסקתם: רק 2.2% מעובדי המדינה הם אנשים עם מוגבלות, ולמעלה ממחציתם הפכו לאנשים עם מוגבלות תוך כדי השרות, היינו – בעת הקבלה לעבודה הם לא הוגדרו כאנשים עם מוגבלות.

74. גיא ראביד "הדרך למנהיגות – ניתוח תחום פיתוח מנהיגות העתיד של ישראל – עמותות, תורמים, משקיעים חברתיים והשפעה חברתית" (ארגון "מידות", דוח מס' 2 בסדרת סקירות תחומי פעולה במגזר השלישי בישראל. 2011) עמ' 21.

75. גיא ראביד "הדרך למנהיגות – ניתוח תחום פיתוח מנהיגות העתיד של ישראל – עמותות, תורמים, משקיעים חברתיים והשפעה חברתית" (ארגון "מידות", דוח מס' 2 בסדרת סקירות תחומי פעולה במגזר השלישי בישראל. 2011).

76. עתודות לישראל, דו"ח הצוות הבין משרדי לגיבוש אסטרטגיית פיתוח ורישות עתודות הון אנושי נושאות שינוי במגזר משרתי הציבור בישראל, עמ' 80-81, 2016.

77. ארי פלטיאל, ייצוג אנשים עם מוגבלות בשירות המדינה - 2014 (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה).

1. תוכניות כלליות לפיתוח מנהיגות בישראל

בישראל פועלות מספר תוכניות כלליות לפיתוח מנהיגות.⁷⁸ אלה חלק מהתכניות המרכזיות המסלול לפיתוח מנהיגות – LEAD;⁷⁹ שבהן; אלכא – מכון למנהיגות וממשל של הג'וינט בישראל;⁸⁰ תוכנית העמיתים של "מעוז";⁸¹ מכון מנדל למנהיגות;⁸² צוערים לשירות המדינה (נציבות שירות המדינה, משרד ראש הממשלה, משרד האוצר);⁸³ מכון "אבני ראשה" לפיתוח מנהיגות בית ספרית;⁸⁴ תוכנית עמיתי אברט לצדק חברתי של ארגון "שתיל";⁸⁵ קבוצות המנהיגות של מכון "ראות";⁸⁶ "קו.לאב" - החממה לחדשנות חברתית של הפדרציה היהודית של ניו יורק-UNA בישראל;⁸⁷ מכון "שחרית";⁸⁸ ותוכנית "גוונים" של פדרציית סן פרנסיסקו.⁸⁹

תוכניות אלה (למעט תוכנית "מעוז" אשר החלה לאחרונה, בעקבות פנייתו של נציב שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, לשים דגש על איתור מועמדים עם מוגבלויות) אינן מבצעות התאמות כלשהן על מנת לאתר מועמדים עם מוגבלויות, וההתאמות שהן מבצעות עבור החניכים הינן אינדיווידואליות.

למרות שרוב התכניות מביעות נכונות עקרונית לבצע התאמות נגישות מסוימות עבור חניכים עם מוגבלויות אשר עברו את הליכי הקבלה, התאמות אלה אינן עומדות בראש מעייניהן. כמו כן, על אף שרוב התכניות יבצעו התאמות נגישות פר-חניך, תנאי הקבלה בהן אינם מוכוונים להגדלת מספר המשתתפים עם מוגבלות, אין הבטחה להתאמות נגישות לכל סוגי המוגבלות, ואין ערובה לכך שכלל התכנים יהיו נגישים.

רובן המוחלט של התכניות מציבות תנאי מועמדות נוקשים אשר כוללים ציונים גבוהים מאוד והצטיינות לכל אורך שלבי החיים, ואין בהן התאמות מובנות לאנשים עם מוגבלויות. תנאי הקבלה שלהן נוקשים ותחרותיים מאוד, ואינם לוקחים בחשבון את נסיון החיים השונה, לעתים, ואת השוני בהזדמנויות המאפיינים את קורות חייהם של אנשים צעירים עם מוגבלויות.⁹⁰ בנוסף לכך, התוכניות אינן מפורסמות בכל הפלטפורמות הרלוונטיות לאנשים עם מוגבלויות.⁹¹ נוכח כל אלה, מספרם של אנשים עם מוגבלויות המשתתפים בתוכניות אלה הינו נמוך.

2. תכנית מנהיגות ייעודיות לאנשים עם מוגבלויות

כאמור, בישראל פועלות גם מעט תוכניות מנהיגות ייעודיות לאנשים עם מוגבלויות. לתוכניות אלה הצטרפו לאחרונה "תוכנית LINK20" המיועדת לפיתוח המנהיגות בקרב צעירים עם וללא מוגבלות, תוך הקניית כלים מעשיים באוריינטציה דיגיטלית, יזמות ורישות, על מנת לטפח ולחזק את ההנכחה של צעירים עם מוגבלות להובלת מהלכים חברתיים לטובת האוכלוסייה כולה; ותוכנית "רודרמן LINK20 להתמחות סטודנטים עם מוגבלות בכנסת".

78. לסקירה מקיפה של תוכניות אלה ואחרות, האסטרטגיות שלהן ומידת האפקטיביות שלהן ראו: גיא ראביד "הדרך למנהיגות – ניתוח תחום פיתוח מנהיגות העתיד של ישראל – עמותות, תורמים, משקיעים חברתיים והשפעה חברתית" (ארגון "מידות", דוח מס' 2 בסדרת סקירות תחומי פעולה במגזר השלישי בישראל, 2011).

79. לאתר התוכנית: <http://www.theinstitute.org.il/index.php?dir=site&page=content&cs=3000>.

80. לאתר התוכנית: <http://lead.org.il/>.

81. לאתר התוכנית: <https://www.maoz-il.org/fellows-program/>.

82. לאתר התוכנית: <https://institute.mandelfoundation.org.il/Pages/default.aspx>.

83. לאתר התוכנית: <http://tzoarim.gov.il/Pages/HomePage.aspx>.

84. לאתר התוכנית: <http://www.avneyrosha.org.il/Pages/home.aspx>.

85. לאתר התוכנית: <https://www.shatil.org.il/evert>.

86. לאתר התוכנית: <https://reutgroup.org/he/>.

87. לאתר התוכנית: <http://www.colab.org.il/>.

88. לאתר המכון: <http://www.shaharit.org.il/>.

89. לאתר התוכנית: <http://gvanimsf.org/inner.asp?id=2>.

90. "מחקר איתור מנהיגים עם מוגבלות לרשת מעוז" (2017) עמ' 21.

91. "מחקר איתור מנהיגים עם מוגבלות לרשת מעוז" (2017) עמ' 23-24.

תוכניות נוספות הן "אסיפת הצעירים" (של עמותת "גוונים") של צעירים עם מוגבלות הרוצים לפעול למען שינוי חברתי; ⁹² פיתוח מנהיגות לצעירים בעמותת "מקום לכולם", ⁹³ ותוכניות לשילוב צעירים עם מוגבלות בצבא ובמכינות צבאיות שונות, כגון תוכנית "שיבולים". ⁹⁴ כמו כן, מתקיימים קורסים משולבים למנהיגות ויזמות חברתית במכללת דוד ילין, ומתקיימות יוזמות מקומיות כגון "פורום מנהיגות לצעירים בעלי מוגבלות" של מרכז הצעירים עפולה ועמותת איל".

נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות פועלת אף היא במישור זה באמצעות "קורס אשנב" – קורס הפעילים של הנציבות, במהלכו מתקיימת הכשרה אינטנסיבית אשר בסופה מוביל כל משתתף פרויקט לשינוי חברתי.

התוכניות שונות במהותן ובקהל היעד שלהן: רוב התוכניות מיועדות לאנשים עם מוגבלות בלבד, ומקצתן מעורבות, ומיועדות לאנשים עם ובלי מוגבלות; חלק מהתוכניות מיועדות לאנשים עם מוגבלות ספציפית, וחלקן מיועדות לאנשים עם מגוון סוגי מוגבלויות.

בהשוואה לרוב תוכניות המנהיגות הכלליות, אשר מתנהלות מזה שנים רבות, תכניות המנהיגות המיועדות לאנשים עם מוגבלויות פותחו בשנים האחרונות והינן חדשות יחסית, ונראה, כי המשאבים העומדים לרשותן מצומצמים יחסית לאלה העומדים לרשות התוכניות הכלליות למנהיגות. כמו כן, רוב התוכניות אינן מתמקדות אך ורק במנהיגות, אלא משלבות מטרות נוספות כגון שילוב בחברה, שינוי עמדות, קידום נגישות.

3. תוכניות נוספות לאנשים עם מוגבלויות המפתחות מנהיגות באופן עקיף

בנוסף לתוכניות אלה, קיימות תוכניות המיועדות לאנשים עם מוגבלות, אשר אומנם אינן מוגדרות כתוכניות ייעודיות לפיתוח מנהיגות, אולם ההשתתפות בהן עשויה לפתח תכונות והזדמנויות מנהיגותיות באופן עקיף.

בין אלה ניתן למצוא את תוכנית הסינגור לאנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית של הארגונים "אלווין" ו"בית איזי שפירא"; תוכניות המופעלות על ידי החברה למתנ"סים ⁹⁵ לרבות תוכנית "רעים" ⁹⁶ ותוכניות "קהילה נגישה" ⁹⁷ (בשיתוף משרד הרווחה) הפועלות בערים השונות לקידום נגישות ושינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלויות, באמצעות תושבים עם מוגבלויות, ובליווי נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות; ה"מרכזים לחיים עצמאיים" הפועלים ברחבי הארץ; "תא סמן" – סטודנטים מנהיגים נגישות" (ג'וינט ישראל – מסד נכויות); מכינת "כנפיים" לצעירים עם מוגבלויות ⁹⁸ ותוכנית "מישלמים" לשילוב צעירים עם מוגבלות בתעסוקה ⁹⁹ (שתיהן של עמותת "גוונים"); התוכנית להשתלבות ילדים ונוער עם מוגבלות בתנועות הנוער של מועצת תנועות הנוער בישראל; ¹⁰⁰ תנועת הנוער "כנפיים של קרמבו", ¹⁰¹ תוכנית "רשת" ¹⁰² ("אלווין ישראל") להקניית מיומנויות אישיות ובין אישיות, הכנה לשירות צבאי או לאומי משמעותי והכנה לתעסוקה; ותוכנית "אופק לעתיד" ¹⁰³ של בית הגלגלים.

המדובר בתוכניות המכוונות להעצמה אישית, הקניית כישורים חברתיים ושילוב בקהילה, פיתוח העצמאות, פיתוח יוזמות לשינוי המצב הקיים ושינוי עמדות כלפי האוכלוסייה. על אף שתכניות אלו אינן מכוונות לפיתוח מנהיגות באופן ישיר, בראיונות שנערכו במסגרת נייר עמדה זה עם מנהיגים עם מוגבלויות, עלה שיש להן השפעות מהותיות על חיזוק ופיתוח תכונות המהוות אבני דרך חשובות בדרך לפיתוח מנהיגות וזהות מנהיגותית.

92. לאתר התוכנית: <http://www.y.gvanim.org.il/cgi-webaxy/item?19>.

93. לאתר התוכנית: <http://www.mlekulam.org.il/>.

94. לאתר התוכנית: <https://mechinot.org.il/jcm/projects-2/tzaam-214>.

95. לאתר המתאר חלק מהתוכניות: <http://www.matnasim.org.il/?CategoryID=1805>.

96. לאתר המתאר חלק מהתוכניות: <https://www.reimgroup.org/>.

97. לאתר המתאר חלק מהתוכניות: <http://www.matnasim.org.il/?CategoryID=1806&ArticleID=8378>.

98. לאתר המתאר את ההתוכנית: http://www.y.gvanim.org.il/cgi-webaxy/sal/sal.pl?lang=he&ID=712684_y&act=show&dbi=d=youngPages&dataid=14.

99. לאתר המתאר את ההתוכנית: <http://www.y.gvanim.org.il/cgi-webaxy/item?18>.

100. לאתר התוכנית: <http://www.tni-shiluv.org.il/>.

101. לאתר התוכנית: <http://www.krembo.org.il/>.

102. לאתר המתאר את ההתוכנית: <http://www.israelelwyn.org.il/he/nationalyouthreshet>.

103. לאתר המתאר את ההתוכנית: <http://www.beitgalgalim.org.il/Hebrew/Content.aspx?Page=ActivityAlumni>.

בנוסף לכך, נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות פועלת, כמדיניות, על מנת לייצר זירות השפעה ולאפשר לאנשים עם מוגבלויות הזדמנות להשמיע את קולם בדרגי הממשל הגבוהים ולהשפיע על המדיניות: במפגשים עם מנכ"לי משרדי הממשלה, בוועדה המייעצת לנציבות, ובכל הוועדות הממשלתיות וועדות הכנסת העוסקות בנושאים הקשורים לאנשים עם מוגבלויות.

4. דוגמאות למודלים לפיתוח מנהיגות בארה"ב

על אף שנושא המנהיגות של אנשים עם מוגבלויות זוכה לתשומת לב פחותה ביחס לנושאים אחרים הקשורים להשתתפותם של אנשים עם מוגבלויות בחברה, ברחבי העולם, ובעיקר בארה"ב, ניתן לאתר תוכניות המתמקדות בתחום זה. חלקן של התוכניות מתמקדות בסוג מוגבלות ספציפי, וחלקן מתייחסות למוגבלויות באופן כללי; חלק מהתוכניות שמו להן כמטרה לשלב אנשים עם מוגבלויות בתוכניות מנהיגות כלליות, ואילו אחרות מתמקדות בפיתוח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות בתוכניות ייעודיות; חלקן ממוקדות בצעירים, ואחרות בבוגרים.

חלק מהתוכניות מתמקדות באופן ספציפי ב נוער עם מוגבלות, על מנת שכבר מגיל צעיר ילדים ונערים עם מוגבלויות יורגלו לקחת חלק פעיל ואינטגרלי בתכנון עתידם האישי והקבוצתי, כגון תוכניות שמפעיל ארגון National Collaborative on Workforce and Disability for Youth.¹⁰⁴ בין היתר, פיתח הארגון רשת (National Youth Leadership Network) המאפשרת למנהיגים צעירים עם מוגבלויות לקדם סדר יום המבוסס על האינטרסים שלהם, תוך התמקדות בפיתוח מנהיגות, חינוך ותעסוקה, להשגת מימוש הפוטנציאל של צעירים עם מוגבלויות, הכללה של מנהיגים צעירים עם מוגבלויות בכל תחומי החברה, והנגשת מידע לנוער, בדבר המדיניות והנהלים המשפיעים על חייהם. התוכניות שמפעיל הארגון שמות דגש על חונכות ומודלים לחיקוי – על ידי עמיתים ובוגרים עם מוגבלויות, בניית מיומנויות של סגור עצמי, וחיזוק ההיסטוריה והתרבות של המוגבלות.

National Association of the Deaf¹⁰⁵: גם ארגון זה מפעיל תוכניות מנהיגות לנוער שמטרתן להכין בני נוער עם מוגבלות שמיעה להיות מנהיגים ופעילים בעתיד, בין השאר באמצעות הגברת הצורך בהגדרה עצמית, תחושת הקהילתיות והרצון לרכוש ידע. בין השאר, מקדמת העמותה את מטרותיה במסגרת ה- Youth Leadership Program - מחנה קיץ אינטנסיבי לנערים בעלי כושר מנהיגות עם מוגבלות בשמיעה, במטרה לפתח את יכולותיהם. המחנה, בו משתתפים אנשים עם מוגבלויות בשמיעה בלבד, מבקש ליצור זהות קהילתית וקהילה חזקה של מנהיגים. עוד במסגרת העמותה מופעלת תוכנית Junior NAD למען נוער עם מוגבלות בשמיעה, המתמקדת בפיתוח סקרנות ומנהיגות בקרב תלמידים צעירים בבתי ספר ובארגונים, באמצעות ארגון פעילויות קבוצתיות, ומתן כלים לפיתוח מנהיגות ואזרחות תוך שימת דגש על חברות, פיתוח קשרים, שיתוף פעולה, החלפת מידע, אחריות ומודעות. דרך הארגון נחשפים בני נוער לתלמידים עם מוגבלות שמיעה מבתי ספר שונים וממדינות שונות. התוכנית משמשת כרשת וחיבור בין הקבוצות השונות הפועלות ברחבי הארץ. תוכנית נוספת היא NAD Youth Ambassador Program (YAP) - תחרות לצעירים עם מוגבלות שמיעה בגילאים 18-30, אשר המנצחים בה מוגדרים כ"שגרירי NAD", ומקדמים ביחד עם הארגון את יישומה של התוכנית האסטרטגית.

ארגון רלוונטי נוסף בתחום מנהיגות נוער הוא Michigan Disability Rights Coalition¹⁰⁶: המפעיל תוכניות לתמיכה בילדים ונערים עם מוגבלות, על מנת להגדיל את סיכוייהם ורצונם לתרום לחברה כשיגדלו. בין השאר, עורך הארגון אירועים שנתיים בתיכונים המכוונים להבנת השפעת התקשורת על בניית הזהות, ואמצעים לבניית הבטחון העצמי ויכולות המנהיגות; קידום רגשות של גאווה וביטחון בקרב ילדים עם מוגבלויות; ושולחן עגול של תוכניות פיתוח מנהיגות, המיועד לעובדים המקדמים תוכניות מנהיגות בעמותות, לצורך סיעור מוחות והחלפת רעיונות.

ארגונים אחרים מתמקדים במנהיגות של **בוגרים עם מוגבלויות**: כך למשל, Mobility International USA¹⁰⁷ ארגון שנוסד על מנת לקדם זכויות של אנשים עם מוגבלויות ברחבי העולם. בין התוכניות שמפעיל הארגון:

104. לאתר הארגון:

<http://www.ncwd-youth.info/innovative-strategies/practice-briefs/ydl-opportunities-to-develop-thriving-competencies>
לנייר עמדה שהוכן עבור הארגון:

Andrea Edelman et. al. "Youth Development and Youth Leadership" National Collaborative on Workforce and Disability for Youth 2-3 (2004).

105. לאתר הארגון: <https://www.nad.org/>

106. לאתר הארגון: <http://www.copower.org/leadership>

Women's Institute on Leadership and Disability (WILD) - תוכנית המפגישה בין נשים עם מוגבלות בעלות פוטנציאל מנהיגות מכל העולם, במטרה להגדיל את מספר המנהיגות העולמי, לפתח שאיפות חדשות ולבנות רשת בינלאומית לנשים עם מוגבלויות. התוכנית כוללת מפגש אינטנסיבי של שלושה שבועות בהם מושם דגש על בריאות, מניעת אלימות, שימוש במדיה, שימוש בחוק, עבודה בינלאומית, ושיפור הזדמנויות בחינוך ובעבודה. הנשים בוגרות התוכנית משמשות לאחר מכן כשגרירות שלה בארצותיהן, תוך שימוש בכלים שרכשו.

The National Clearinghouse on Disability and Exchange (NCDE) - פרויקט שמטרתו להגביר את השתתפותם של אנשים עם מוגבלויות במגוון סוגי התוכניות של חילופים בינלאומיים. תוכניות אלו כוללות חילופי סטודנטים או אנשי מקצוע במגוון תחומים, כגון: לימוד, מחקר, התנדבויות והתמחות. NCDE מספק מידע בתחום חילופי הסטודנטים ואנשי המקצוע עם מוגבלויות, על מנת שאלה יוכלו להשתתף בתוכניות החילופים ממדינות אחרות אל ארה"ב ומארה"ב למדינות אחרות. בנוסף, הפרויקט מקדם יוזמות הכנה לקראת החילופים, הכוללות לימוד שפה, חשיפה להזדמנויות למידה בארה"ב ומידע על התמחויות והתנדבויות. חלק ניכר מהתוכניות מתבצעות באמצעות המדיה הדיגיטלית, אתר האינטרנט של הפרויקט ושיתוף פעולה עם ארגונים ואנשים פרטיים אשר מאותרים על ידי מנהלי הפרויקט במהלך כנסים.

World Institute on Disability (WID)¹⁰⁸: עמותה העוסקת בשילוב אנשים עם מוגבלויות, ואשר כחלק מפעילותה מנגישה כנסי מדיניות ופיתוח קהילתי לאנשים עם מוגבלויות ברחבי ארה"ב, על מנת לקדם את הצרכים ואימוץ נקודת המבט של אנשים עם מוגבלויות, אשר נשארים בדרך כלל מחוץ לדיון בכנסים אלה. העמותה מתמקדת בכנסים מרכזיים, בהם מעורבים מקבלי החלטות מעולם העסקים, העמותות, וקהילות שונות במגזר הציבורי – אנשים שלהחלטותיהם יש בדרך כלל השפעה מכרעת על מצבם של אנשים עם מוגבלויות. אחת התכונות החשובות במנהיג היא היכולת להשמיע את קולו. הנגשת הכנסים מאפשרת לאנשים עם מוגבלויות להביע את דעותיהם בעצמם, ולהוכיח שהם יכולים לייצג את עצמם בצורה הטובה ביותר.

Deaf Youth Leadership cultural exchange and human rights, USA-Indonesia - תוכנית חילופים לסטודנטים, עובדים, ופעילים חברתיים שהם אנשים עם מוגבלות שמיעה או מוגבלות כפולה, בשמיעה ובראייה, מארה"ב ומאינדונזיה. במהלך התוכנית מתקיימות באינדונזיה פגישות של פעילים משתי הארצות עם אנשי חינוך ואנשי ממשל. בשלב הבא, מגיעים הפעילים מאינדונזיה לארה"ב על מנת להשתתף בשיבות האו"מ ולהיפגש עם אנשי חינוך מובילים. מטרת התוכנית לספק למשתתפים הזדמנות ללמוד, לפתח מיומנויות בתהליך משא ומתן, לפתח יכולות ארגוניות, להעניק תמיכה הדדית, ולשתף במידע. התוכנית חושפת אנשים עם מוגבלות שמיעה לפוליטיקאים ולעולם הפוליטי, מעמיקה את הידע שלהם לגבי דרך הפעולה הפוליטית והשיח הפוליטי, ומאפשרת להם הזדמנות לפעול בזירה הפוליטית.

5. תוכניות לפיתוח מנהיגות: האם כלליות או ייעודיות לאנשים עם מוגבלויות?

סקירת התוכניות אינה מובילה למסקנה גורפת לגבי השאלה, האם תוכניות לפיתוח מנהיגות צריכות להיות מיועדות לאנשים עם מוגבלויות באופן ספציפי, או משלבות – של אנשים עם וללא מוגבלות. כאשר שאלנו את המנהיגים המרואיינים, אילו סוג תוכניות יש לקדם, רובם ענו כי יש לקדם את שני סוגי התוכניות, שכן לכל אחד מהסוגים יתרונות וחסרונות:

בתוכניות ייחודיות למוגבלות אחת או מגוון מוגבלויות, מושם מראש דגש על ההתאמות הנדרשות, הן לצורך קבלה לתוכנית והן לגבי תכניה. סביר להניח שהאנשים המשתתפים בתוכניות אלה לא ירגישו חריגים או ממלאי "תקן נכה", אלא כשווים בין שווים, ואף יפתחו "גאוות יחידה".

בתוכניות ה"כלליות" ההנגשה מורכבת יותר, ואנשים עם מוגבלויות עשויים להרגיש בעוצמה רבה יותר את חריגותם ביחס למשתתפים האחרים. עם זאת, התוכניות מממשות את עקרון השילוב וההשתתפות, מדמות את המצב "בעולם האמיתי" בו אנשים עם מוגבלות צריכים להתמודד בסביבה בה רוב האנשים אינם אנשים עם מוגבלות, ומאפשרות הכרה חברתית ביכולתם של אנשים עם מוגבלויות להנהיג בחברה הכללית, ולא רק בזירות של אנשים עם מוגבלויות.

107. לאתר הארגון: <http://www.miusa.org/about>.

108. לאתר הארגון: <https://wid.org/>.

109. לאתר הארגון: <http://www.drmasonglobal.com/deaf-leadership-indonesia>.

5. סיכום הראיונות שנערכו במסגרת נייר העמדה

במסגרת נייר עמדה זה ראינו 21 נשים ואנשים עם מוגבלויות שונות, הצעיר ביניהם בן 16 והמבוגר ביניהם בן 61, אשר כל אחד מהם נחשב בעינינו למנהיג בתחומו – בכנסת, באקדמיה, בתחום המשפט, בארגונים חברתיים, ובשירות המדינה.¹¹⁰ רבים מהם, כאשר התבקשו לנקוב בשמו של אדם עם מוגבלות שהוא מנהיג בעיניהם, ציינו זה את זה.

בחרנו לראיין מנהיגים עם מוגבלויות מתוך הבנה, כי משמעותה של המנהיגות קשורה קשר הדוק לסיפור החיים וההתפתחות האישית, ולכן, כדי להבין טוב יותר את מושג המנהיגות, יש לבחון אותו בהקשר החברתי והארגוני בו פועל המנהיג.¹¹¹

שאלנו אותם שאלות אישיות לגבי קורות חייהם והמקום שתופסת בהם המנהיגות, מה מסייע להם להיות מנהיגים ומה חוסם אותם. שאלנו אותם גם שאלות כלליות יותר על מנהיגות ומוגבלות, ומצאנו פסיפס של תפיסות עולם מורכבות.

כאשר שאלנו את המראיינים **מהי מנהיגות בעיניהם** קיבלנו תשובות המקבילות ברובן להגדרתה התיאורטית של מנהיגות, כגון היכולת להוביל מספר מסויים של אנשים כקבוצה, היכולת לזהות את צרכי הסביבה, יכולת הכלה של הסביבה, יכולת קבלת החלטות, יכולת לקחת אחריות ולשנות, חזון לעתיד, יכולת לקבל החלטות לא פופולריות ואף להתפשר, והיכולת לדבר בשם הרבים.

במענה לשאלה, **כיצד השפיעה המוגבלות על התקדמותם**, ענו לנו רוב המראיינים כי למרות התמודדויות יומיומיות מאתגרות אשר הכבידו עליהם, כעבור זמן המוגבלות העניקה להם פרספקטיבה שונה וכוח להגיע למקומות של יצירה, יוזמה והתפתחות. עם זאת, חלק מהמראיינים ענו כי המוגבלות לא השפיעה עליהם כלל.

רוב המראיינים אמרו, כי הם נתקלו ועדיין נתקלים ב**חסמים** רבים בחייהם, ובמיוחד בחייהם המקצועיים. המראיינים מנו את החסמים שונים העומדים בפני אנשים עם מוגבלויות בהקשר לתפקידי הנהגה, כגון דעות קדומות, העדר חינוך מתאים, חקיקה, בירוקרטיה ותקציב, חוסר שילוב בתפקידי הנהגה בצבא, הרגלים של תלות ונגררות, וחוסר האפשרות לצבור נסיון ניהולי. עם זאת ציינו המראיינים כי חסמים אלה יכולים גם להוות תמריץ לעבודה קשה יותר, לרצון "להוכיח את עצמם", לפתח אופי נחוש וחזק, ואף למצוא הזדמנויות למנהיגות, כגון הקמת ארגונים והובלת מאבקים.

חלק מהמראיינים טענו כי **המוגבלות תרמה לאופי המנהיגות** שלהם, למשל בכך שגרמה להם להיות קשובים יותר למונהגים. מאידך גיסא, אחרים טענו כי אינם מוצאים קשר מיוחד בין המוגבלות לאופי המנהיגות, ואילו מראיינים נוספים הסבירו כי לא ניתן להפריד באופן חד בין האדם שהינם לבין המוגבלות, שהיא חלק מהם. רוב המראיינים חשו, כי גם אם בתחילת היכרותם עם אנשים שונים, הם נתקלים ב**הסתכלות סטראוטיפית**, הרי שככל שהיכרות מעמיקה, ההתייחסות הספציפית למוגבלות פוחתת. רובם מאמינים כי בעקבות ההיכרות איתם ועם הישגיהם, סביבתם פיתחה, במידת מה, ראייה מורכבת וחיובית יותר כלפי אנשים עם מוגבלויות באופן כללי.

רובם המוחלט של המראיינים ציינו כי זכו ל**תמיכה משפחתית** משמעותית, אשר בזכותה פיתחו אמון בעצמם וביכולתם להגיע להישגים. חלק מהם ציינו, עם זאת, כי למשפחה יכולה להיות גם השפעה מעכבת מנהיגות, בשל גוננות יתר על ילדים ובוגרים עם מוגבלות.

המראיינים ציינו כי מנהיג זקוק ל**סביבה תומכת** כגון בית ומשפחה, התאמות, אנשי מקצוע, הפחתת הדעות הקדומות בחברה, גישה לאמצעי תקשורת והשפעה, ואילו מיעוטם ציינו כי הסביבה אינה משחקת תפקיד בהתנהלותו של המנהיג.

מעט מהמראיינים השתתפו ב**קורסים** שהתמקדו במנהיגות.

110. הראיונות במלואם מופיעים בחוברת נפרדת, כנספח לנייר העמדה.
111. מנהיגים חברתיים בישראל (עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה-שליט, עורכים, 2013) עמ' 5.

רובם המוחלט של המרואיינים ראו **חשיבות רבה בכך שאנשים עם מוגבלויות יהיו מנהיגים**. הם תלו זאת ביכולת לעורר השראה בקרב מנהיגים פוטנציאלים עם מוגבלות, היכולת לקדם טוב יותר זכויות של אנשים עם מוגבלויות, זכותם של אנשים עם מוגבלויות לקבל החלטות בנוגע לחייהם, נקודת מבטם הייחודית, מודעות גבוהה יותר וסולידריות עם קבוצות מוחלשות, והיכולת לשנות דעות קדומות.

בנוגע לדרכים **לפתח מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות**, ענו רוב המרואיינים כי בראש ובראשונה יש לחזק את האמונה של האדם בעצמו, להעניק כלים מעשיים ותיאורטיים, לקדם שוויון ונגישות בכל המסגרות, ולייצר הזדמנויות להנהגה.

באשר לשאלה, **האם תוכניות לפיתוח מנהיגות צריכות להיות ייעודיות לאנשים עם מוגבלויות, או כאלה שכוללות אנשים עם וכלי מוגבלות**, בעוד חלק מהמרואיינים תמכו בתוכניות לא ייעודיות, חלקם הסבירו כי יש יתרונות לתוכניות ייעודיות דווקא, ורובם ענו כי יש לפתח את שני סוגי התוכניות, על מנת להנות מיתרונותיו של כל מודל.

כאשר נשאלו, **על מי מוטלת החובה לקדם מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלות** ענו המרואיינים כי חובה זו מוטלת הן על החברה, הן על המדינה, והן על האנשים עם מוגבלויות עצמם.

ביקשנו מהמרואיינים לתת **עצות** לאנשים עם מוגבלות השואפים להגיע לתפקידי מנהיגות, והם ענו כי יש ליזום, ללמוד, להיעזר באנשים שבסביבתם, לא לפחד ולהעז, להסתכל לטווח רחוק, ולהאמין בעצמם.

בכל הנוגע ל**חברה הישראלית** ענו חלק מהמרואיינים כי בשל דעות קדומות וחוסר היכולת לצבור נסיון ניהולי ומנהיגותי, החברה אינה מאפשרת לאנשים עם מוגבלויות להגיע לתפקידי הנהגה. אחרים טענו כי היא מאפשרת במידה מסוימת, אולם כולם הסכימו כי עוד דרך רבה לפנינו כחברה, בכל הנוגע לקידום והכרה באנשים עם מוגבלויות כמנהיגים.

אנשים עם מוגבלויות, בארץ כמו גם ברחבי העולם, מודרים פעמים רבות מהשתתפות בקהילה ובמרחב הציבורי, וקיימים פערים גדולים בינם לבין אנשים ללא מוגבלות בכל תחומי החיים. **בנייר עמדה זה ביקשנו להאיר בזרקור תחום נוסף, אשר לא נדון בהרחבה עד כה, וגם בהקשר אליו קיים פער ניכר בין אנשים עם ללא מוגבלות: מיעוטם של אנשים עם מוגבלויות בעמדות הנהגה והשפעה.**

פער זה עלה גם מ"סקר רודרמן למנהיגות" המלווה את נייר עמדה זה. בהתאם לתוצאות הסקר, **כמעט חצי מהמשיבים אינם מכירים כלל אנשים עם מוגבלויות בעמדות מנהיגות במשק או בזירה הפוליטית, ואחוזים בודדים בלבד מהמשיבים העידו כי הם מכירים יותר מאדם אחד או שניים עם מוגבלות הנמצא בעמדת מנהיגות.**

זאת ועוד, **מהסקר עלה פער ניכר ובוטה ביחסם של המשיבים כלפי אנשים עם מוגבלויות השונות:** כך, בעוד אחוזים גבוהים יחסית מהמשיבים דיווחו כי אנשים עם מוגבלות פיזית יכולים, לדעתם, לשמש בתפקידי מנהיגות או ניהול (ממצא אשר סותר את מיעוט ההיכרות **בפועל** של אותם אנשים עם מנהיגים עם מוגבלות, כפי שצויין לעיל), אחוזים פחותים דיווחו כי אנשים עם מוגבלות חושית יכולים, לדעתם, לשמש בתפקידי מנהיגות או ניהול, ואחוז נמוך ביותר מהמשיבים דיווחו כי לדעתם אנשים עם מוגבלות שכלית או נפשית יכולים לשמש בתפקידי מנהיגות או ניהול. ממצאים דומים התגלו בנוגע לשאלה שנשאלו המשיבים, עד כמה כדאי לאפשר ולעודד אנשים עם מוגבלויות לשמש כמנהיגים, וגם כאן גילינו פערים ניכרים ודעות שליליות בנוגע לאנשים עם מוגבלויות חושיות, וביתר שאת – כלפי אנשים עם מוגבלויות שכליות ונפשיות.

בנייר העמדה פירטנו, כי פער זה נובע ברובו **מחסמים** המוצבים בפני אנשים עם מוגבלויות – היעדר נגישות למעגלים חברתיים שונים; מיעוט שילוב ילדים עם מוגבלויות במסגרות החינוך, ומיעוטם של אנשים עם מוגבלויות במוסדות להשכלה גבוהה; חסמים הקשורים לתעסוקה, למצב כלכלי, ולשירות בצה"ל; וכן חסמים חברתיים כגון סטראוטיפים, גישות שליליות ודעות קדומות הרווחות בחברה בנוגע לאנשים עם מוגבלויות. כל אלה מובילים למיעוט של אנשים עם מוגבלויות המכהנים בעמדות של מנהיגות והשפעה, וחוסר מימוש פוטנציאל מנהיגותי בקרב ילדים, נערים, ובוגרים עם מוגבלויות.

בנייר העמדה פרשנו את **ההצדקות** לפיתוח ועידוד מנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות, וביניהן, מיצוי ההון האנושי ה"מנהיגותי" לרווחת החברה, מיצוי יכולותיו של כל אדם, השראה ומודל לחיקוי שמהווים מנהיגים עם מוגבלויות עבור אנשים אחרים, שינוי ושבירת הסטיגמות החברתיות הקיימות, לקיחת חלק בקבלת החלטות, עיצוב וקידום מדיניות – בהקשרים של אנשים עם מוגבלויות כמו גם בהקשרים כלליים. במסגרת הראיונות גם עמדנו על האופי המיוחד שיש למנהיגות עם מוגבלות, לקשב כלפי המנהיגים, ולסולידריות שמפתחים מנהיגים עם מוגבלויות עם קבוצות מוחלשות אחרות.

הסברנו, שהן חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998, והן האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות (2006) תומכים בפיתוח וקידום השתתפותם של אנשים עם מוגבלויות בחיים הפוליטיים והציבוריים, ורואים בכך התאמה המכוונת לקידום שוויון חברתי. הראינו, כי חוסר היכולת המנהיגותית המיוחס לעתים לאנשים עם מוגבלויות מבוסס על דעות מיושנות – הן לגבי מנהיגות והן לגבי אנשים עם מוגבלויות – וכי לאנשים עם מוגבלויות יש את היכולת להנהיג מחד גיסא, וכי החברה זקוקה למנהיגים עם מוגבלויות, מאידך גיסא.

תוך כדי כתיבת נייר העמדה התחוויר לנו, כי לשתי הסוגיות אותן בחנו - מנהיגות ומוגבלות – יש מכנה משותף: בכל הנוגע לאנשים עם מוגבלויות, הגישה המסורתית, הרפואית והשיקומית כלפיהם מפנה את מקומה לגישה חברתית, המבקשת להכיר בחסמים השונים – חסמים פיזיים, דעות קדומות, מבנים מוסדיים- העומדים בפני אנשים עם מוגבלויות, ולהסירם. במקביל לכך, המשגה עכשווית של מושג ה"מנהיגות" מפנה אף היא את הזרקור אל מעבר לתכונותיו האישיות של המנהיג: אל התרבות בה הוא חי, אל הזדמנויות לשינוי הסביבה, ואל מערכת היחסים שהוא מפתח עם הסביבה ועם מנהיגיו. משכך, לפעולות של הסרת חסמים חברתיים, המכוונות לקידום שוויון זכויות של אנשים עם מוגבלויות, יש קשר ישיר עם יצירת סביבה המאפשרת הזדמנויות לצמיחתה של מנהיגות.

התרבות בה אנחנו חיים משפיעה על דרך ההתנהלות של המנהיג ועל הדרך שבה יקבלו אותו המונהגים. משכך, מנהיגות אינה נתפסת עוד כמכלול של יכולות ומאפיינים אישיים, אלא כפעולה שמחייבת שותפות, אידאולוגיה ואסטרטגיה. יכולות אלה אינן קשורות בהכרח לתכונות טבעיות ומולדות, ומבוססות על הצלחה בהתנסויות מנהיגותיות במסגרות ובהקשרים שונים, לצד חשיפה למודלים קרובים של מנהיגות בסביבה החברתית הדומה במאפייניה, ומשכך, **יש לראות במוגבלות לא כמעכבת מנהיגות אלא דווקא כהזדמנות למנהיגות – לזיהוי כשלים בסביבה הקיימת ולתגובה ופעולה על מנת לתקנם.**

עידוד ופיתוח של מנהיגות יכולים וצריכים להתבצע באופן ישיר ועקיף, אישי וחברתי, בכמה רמות במקביל:

יש לעודד ולפתח מנהיגות כבר מגיל צעיר, בקרב ילדים ובני נוער, באמצעות הדגשת היכולות וחיידוד הרגישות של הילד לאינטראקציה בין המוגבלות והסביבה, החשיבה הביקורתית והצורך והיכולת לשנות את הדורש שינוי. בד בבד יש לפתח את יכולתו של הילד לקבל החלטות לגבי עצמו ולגבי אחרים, להביע את קולו ולהוביל מהלכים. יש להפנות את תשומת ליבם של הילדים לדמויות לחיקוי, ולאפשר להם גישה ל"מנטורינג" מצד בוגרים עם מוגבלות. לא פחות מתכני מנהיגות קונקרטיים, יש לבנות בקרב ילדים ונוער עם מוגבלות זהות אישית וקבוצתית מבוססת-מסוגלות, הן בפעולות יום-יום פשוטות, והן באמצעות תוכניות להעצמה וכישורי חיים, ותנועות הנוער, ולערבם בהנהגה פעילה של התוכניות הקיימות.

את התוכניות והקורסים המקדמים מנהיגות יש לראות כהתאמות הדרושות לעתים לאנשים עם מוגבלויות, אשר בשל החסמים שצוינו, לא תמיד מצליחים לממש את הפוטנציאל המנהיגותי שלהם. בהקשר זה יש לפעול במקביל: להתאמת תוכניות המנהיגות הכלליות, באמצעות התאמת תנאי הקבלה והתאמת התכנים, ליצירת הזדמנות שווה לאנשים עם מוגבלויות להשתתף בתוכניות אלה; וכן להשקיע משאבים רבים יותר בפיתוחן של תוכניות מנהיגות משולבות וייעודיות לאנשים עם מוגבלויות, להקניית מיומנויות וכלים לקידום מאבקים ומהלכים הקשורים במדיניות. בתוכניות הקיימות שאינן עוסקות באופן ישיר במנהיגות אלא בסינוגר, עזרה עצמית, ופיתוח יכולות בין אישיות, יש להעניק תשומת לב רבה יותר להיבט המנהיגות ולפיתוחו באופן ישיר גם במסגרתן של תוכניות אלה.

עידודה החברתי של המנהיגות בקרב אנשים עם מוגבלויות צריך להתבצע באמצעות פעולות לשינוי השיח בחברה הישראלית בנוגע לאנשים עם מוגבלויות, הטמעת הגישה לפיה המוגבלות טמונה פעמים רבות בחברה ולא בפרט, הדגשת היכולות והמסוגלות של אנשים עם מוגבלויות והדימוי שלהם בחברה, והבאת קולם של אנשים עם מוגבלויות בכל תחום, באמצעים שונים, כגון השתתפות בכנסים רבי-משתתפים העוסקים בנושאים כלליים, שיתופי פעולה עם פוליטיקאים ומקבלי החלטות, ובניית "פול" של דירקטורים עם מוגבלויות.

בנוסף, יש לחבר ולרשת את התוכניות הקיימות בארץ ולחברן גם עם תוכניות מקבילות ברחבי העולם, לקדם שיתופי פעולה ו-networking, לערוך כנסים העוסקים במנהיגות ומוגבלות וקבוצות עבודה משותפות לקידום הנושא, ולשלב את הכוחות הקיימים על מנת להגביר את השפעתם המצטברת, הן במהלך התוכנית והן בליווי הבוגרים לטווח ארוך, לאחר סיומה של התוכנית.

נייר עמדה זה הינו קריאת כיוון וקריאה לפעולה, לתכנון מתווה שלם וכוללני, אשר יאפשר שינוי משמעותי, עם תוצאות מדידות, תוך התמקדות בהסרת כלל החסמים העומדים בפני מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות, ובין היתר:

- על משרד המשפטים, ההסתדרות, והמעסיקים הגדולים במשק להקפיד ביתר שאת על ייצוג הולם של אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה בהתאם לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח – 1998, ולצד ההרחבה לעידוד והגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלות - גם, ובעיקר, בתפקידים בכירים יותר;
- על שירות המדינה, הארגונים והמעסיקים לפתח תוכניות התמחות של אנשים עם מוגבלויות בממשלה ובארגונים מובילים במטרה לצבור ניסיון תעסוקתי;
- על משרדי הממשלה לפתח מיומנויות של סגור עצמי, אקטיביזם חברתי ומנהיגות בקרב ילדים, בני נוער וצעירים עם מוגבלות באמצעות תכניות התערבות חינוכיות וחברתיות;
- על כל תוכנית מנהיגות כללית בישראל לפעול לאיתור מועמדים עם מוגבלויות וביצוע התאמות שיאפשרו לאנשים עם מוגבלויות להשתתף באופן אפקטיבי בתוכניות אלה;
- על משרד ראש הממשלה, המרכז את מיופי תוכניות המנהיגות בישראל, לתת דגש לנושא של השתתפותם של אנשים עם מוגבלויות בתוכניות אלה;

- על האגף לחינוך מיוחד לקדם תוכניות מנהיגות בקרב תלמידים עם מוגבלויות, הן בחינוך המיוחד והן בשילוב;
- על צה"ל לקדם שילוב של אנשים עם מוגבלויות בתפקידים איכותיים בצבא – בין השאר באמצעות מכינות, השתתפות בתפקידים בכירים ומקצועיים, ובקורס קצינים;
- על המדינה להגביר את המימון והסיוע הכספי לתוכניות העוסקות בפיתוח מנהיגות של אנשים עם מוגבלויות;
- על אנשים עם מוגבלויות הנמצאים בתפקידי הנהגה לקחת אחריות ולשמש הן כמנטורים והן כזרזים לקידום אנשים עם מוגבלויות בארגוניהם;

לנקיטת פעולות מקבילות במישור האישי ובמישור החברתי קיים פוטנציאל מעצים, שכן, ככל שבמישור האישי יותר אנשים עם מוגבלויות יפתחו כישורי מנהיגות, יממשו הזדמנויות ופוטנציאל למנהיגות ויכהנו בתפקידי מנהיגות, הדבר ישנה מאליו את יחסיה של החברה לחיבור שבין מוגבלות ומנהיגות, והוא לא יראה עוד כחיבור בלתי אפשרי או נדיר.



יואב קריים



נעמי מוראביה



נצן אלמוג



סארי ג'בארה



נילי ברויאר





עבאס עבאס



קארין אלהרר



רון גיל



שחר בוצר



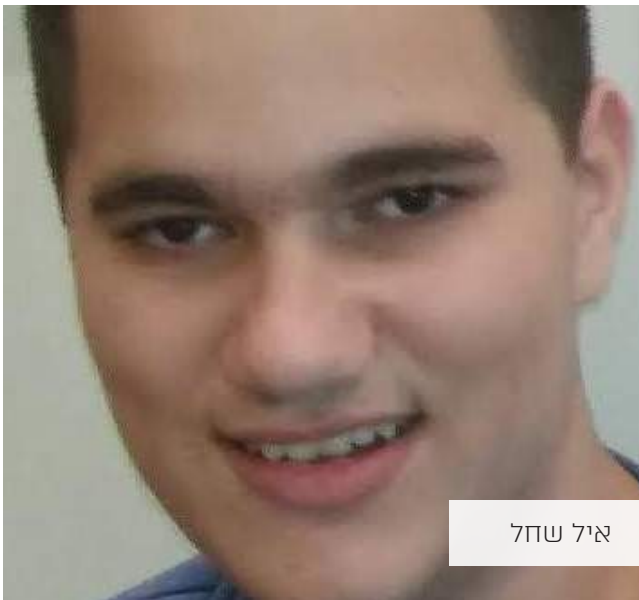
שירלי פינטו



אודליה פיטוסי



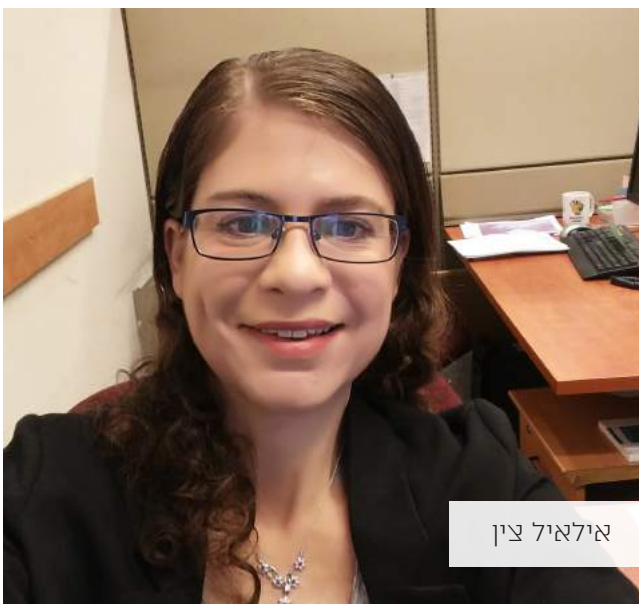
אבי אורן



איל שחל



אזיה קמארה



אילאיל צין



טומי ברצ'נקו



אלכס פרידמן



גילן גילאון



דודו חפצדי



גיא שמחי



דנה דימנט

