

# תוכנית מתחברים

## "FREINDING"

מודל להטמעת תהליך שינוי עמדות  
בזירות פעולה מגוונות



# תוכנית מתחברים "FREINDING" מודל להטמעת תהליך שינוי עמדות בזירות פעולה מגוונות

**ניהול התוכנית:** ורז רז גצק, ליאת הברי  
**כתיבת המסמך:** רקפת הימן-זהבי

יוני 2020

## מה במסמך?

- 3..... על התוכנית ועל הכתיבה.
- 4..... למה "Friending" - שינוי עמדות?
- 6..... מה רצתה התוכנית להשיג?
- 7..... תהליך שינוי עמדות – איך עושים את זה?
- 15..... באילו מרחבים פעלנו?
- 15..... דוגמאות לתהליכי שינוי עמדות במרחבים שונים.
- 29..... עקרונות פעולה לשותפות לשינוי עמדות.
- 33..... ההשפעה שלנו ומבט לעתיד.

# על התוכנית ועל הכתיבה

תוכנית "FRIENDING" הינה תוכנית לשינוי עמדות בחברה כלפי אנשים עם מוגבלות, הפועלת משנת 2012. התוכנית הינה שותפות של ג'וינט ישראל, ממשלת ישראל, קרן משפחת רוזרמן והקרן המשפחתית על שם תד אריסון.

התפיסה המובילה של התוכנית נובעת מתוך ההבנה כי **אחת הבעיות המשמעותיות איתן מתמודדים אנשים עם מוגבלות היא ההתמודדות עם הסטיגמות והפחד של החברה ולאור כך תחושת ניתוק, ריחוק ובדידות**. כמענה לאתגר זה, פועלת תוכנית ה-Friending **ליצור מענים מגוונים לשינוי עמדות ושינוי תפיסה בחברה כלפי אנשים עם מוגבלות, בזירות שונות ומגוונות בחברה ובמשק הישראלי**.

תוכנית זו הינה תוכנית ייחודית באופייה בקרב תכניות הג'וינט, מכיוון שהיא אינה מציעה פתרון אחד מובנה ומהודק, אלא **מודל גמיש ומודולרי אשר** מבוסס על עקרונות גינריים אך יכול להשתלב במרחבי פעולה **שונים**, וניתן להתאמה בהתאם למאפייני אותה הזירה.

בבסיס התוכנית עומד עקרון **המפגש בין אנשים בלי מוגבלות עם אנשים עם מוגבלות ועם סוגיות הנוגעות לחייהם של אנשים עם מוגבלות**. מתוך מפגש זה מעמיקה ההיכרות, מתרחש שינוי בעמדות ודעות ובעקבותיו גם שינוי בפעולות ובהתנהגות.

**התוכנית פעלה עד כה בארבעה מרחבי פעילות שונים**: אקדמיה, מנהיגות ונותני שירות, אמנות ותרבות ומגזר עסקי. בכל מרחב פותחו אסטרטגיות פעולה שונות וייחודיות, בהתאם לאופי המרחב, לקהל היעד ולסוגיות הרלוונטיות בכל אחד מהמרחבים.

**מסמך זה מאגד בתוכו את הניסיון הנצבר לאורך שנות פעילות התוכנית, ומציע מודל הפעלה ליצירה ולהטמעה של תהליך שינוי עמדות, בכל זירה שתבחרו**. המסמך מתאר את שלבי המודל, את עקרונות הפעולה, את השאלות והתכנים להם יש לתת מענה בתהליך, וכן מתאר דוגמאות מהעשייה בתוכנית.

המושגים "אנשים עם מוגבלות" ו"אנשים" ו"אדם" נכתבו בלשון זכר, אך מתייחסים לכל המגדרים.

מודל הפעולה שנוצר בתוכנית מתאים לסוגיות חברתיות מגוונות, ולא ייחודי רק לסוגייה החברתית של אנשים עם מוגבלות. מודל זה יכול להוות השראה לשינוי עמדות, לקירוב חברתי ולצמצום פערים בתחומים רבים בהם עוסק ג'וינט ישראל וארגונים נוספים.

מסמך זה נועד לשתף אתכם בידע הנצבר במהלך הפעלת התוכנית, להוות עבורכם ועבורכן השראה וכן כלי עבודה מעשי להטמעת שינוי עמדות במרחבים נוספים ובתחומים חברתיים בהם אתם ואתן פועלים ופועלות.

# למה "Friending" - שינוי עמדות?

תוכנית "Friending-שינוי עמדות" הינה תוכנית שמטרתה פיתוח אסטרטגיה וכלים להגברת המודעות לצרכים של אנשים עם מוגבלות, לחשיבות השתלבותם בחברה ולשינוי עמדות כלפיהם.

נכון לשנת 2019, חיים בישראל כ-1,493,100 אנשים עם מוגבלות. גופים רבים נותנים מענה לאנשים עם מוגבלויות, ומקדמים שירותים עבורם בכל תחומי החיים: חינוך, השכלה, דיור ותעסוקה, נגישות. גופים אלה פועלים הן ברמת המדיניות, חוקים ורגולציה, הן ברמה הכלכלית, תקצוב ומימון, והן ברמה המעשית, פיתוח שירותים ותוכניות.

על אף כל אלה, אנשים עם מוגבלות בישראל משכילים פחות (רק 19% בעלי תעודת בגרות אל מול 23% בקרב אנשים ללא מוגבלות, וכ-21% בעלי השכלה אקדמית, אל מול 35% בקרב אנשים ללא מוגבלות). כ-43% מקרב אוכלוסיית אנשים עם מוגבלות הם בעלי השכלה תיכונית ומטה, אל מול 27% בקרב אנשים ללא מוגבלות), הם עובדים פחות, (68% מקרב אנשים עם מוגבלות מתונה, 47% מקרב אנשים עם מוגבלות חמורה, אל מול 79% מקרב אנשים ללא מוגבלות). הם משתכרים פחות (הבדל של כ-10% בגובה השכר בין עובדים עם מוגבלות וללא מוגבלות), ומעידים על תחושת בדידות במידה גבוהה יותר מאשר אנשים ללא מוגבלות. נתונים אלה לקוחים מהסקר שבוצע עבור הנציבות לשוויון לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים, על ידי מכון ברוקדייל, ומבוסס על נתוני סקר הלמ"ס 2018<sup>1</sup>.

## הגורם המרכזי לפערים אלו הינו חסמים חברתיים ואפליה מובנית.

על פי סקר מדד הנגישות 2017 (קרן אריסון וקרן רודרמן, נערך על ידי בית הספר לפסיכולוגיה במרכז הבינתחומי), אנשים ללא מוגבלות מעידים כי המפגש עם אנשים עם מוגבלות מעורר אצלכם במידה רבה רגשות של עזב, רחמים, מבוכה, לצד רגשות של אמפתיה והערצה. רגשות כמו פחד, גועל וכעס קיימים אף הם, גם אם במידה נמוכה ביחס לרגשות האחרים.

על אף שאמפתיה נתפסת בספרות הפסיכולוגית כרגש חיובי שמקושר עם נכונות גבוהה לסייע לזולת, הוא אינו קשור בהכרח לנכונות להיות במגע עם אנשים עם מוגבלות, או לתמיכה בשילובם במרחב הציבורי. בנוסף, היות והרגשות המתוארים לעיל נחווים כבלתי נעימים, הם עלולים להוביל לרצון להתרחק ולהתנתק מהקבוצה המעוררת רגשות אלה. לעניין זה נמצא כי רק כ-51% מהנשאלים בסקר מסכימים לסייע באופן אישי לאדם עם מוגבלות, והם מוכנים יותר כאשר מדובר במוגבלות פיזית ופחות כאשר מדובר במוגבלות נפשית. כ-32.8% לא היו מוכנים להיות בני/בנות זוג של אדם עם מוגבלות, 13.1% מאמינים כי עדיף להקצות להם שירותים נפרדים מאשר להתאים את המרחב הציבורי, וכ-5.6% מאמינים כי לא צריכה להיות להם הזכות להביא ילדים לעולם<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> אנשים עם מוגבלות בישראל 2019, נתונים סטטיסטיים נבחרים. נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים. [https://www.gov.il/he/departments/news/pwd\\_statistics\\_intl\\_day\\_2019](https://www.gov.il/he/departments/news/pwd_statistics_intl_day_2019)

<sup>2</sup> עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות בעשרים ערים נבחרות בישראל 2017, המרכז היישומי לפסיכולוגיה של שינוי חברתי, המרכז הבין תחומי. (הוגש לשותפות מקרב קרן אריסון וקרן רודרמן) [https://www.negishut.co/negishut\\_2017.pdf](https://www.negishut.co/negishut_2017.pdf)

כמענה לתפיסות אלה הוקמה תוכנית "Friending- שינוי עמדות". התוכנית נוצרה מתוך ההבנה כי **על מנת לתת מענה מעמיק לבעיות החברתיות, הנובעות מן העמדות השליליות יש ליצור שינוי תודעתי בחברה הכללית. לשם כך, לצד פיתוח שירותים עבור אנשים עם מוגבלות, נדרשת הטמעה של התפיסה התומכת בהשתתפות מלאה של אנשים עם מוגבלות, בכל תחומי החיים.**

## מה זה "FREINDING" ואיך זה קשור לשינוי עמדות?

**FREINDING היא עבודה של מעגלים משותפים של אנשים עם וללא מוגבלות, הפועלים יחד ב"גובה העיניים", למען מטרה משותפת.**

עקרון ה **FREINDING** מבוסס על עקרונות דומים לאלו של "תיאוריית המגע" (Hypothesis The Contact, Allport, 1954), אחת הגישות המובילות להפחתת סטריאוטיפים ואפליה בין חברי קבוצות שונות. תיאוריית המגע מניחה **שהבאת שתי קבוצות הנמצאות בקונפליקט למרחב משותף שבו יכירו זו את זו, תעורר תהליך חיובי של גילוי האנושיות וצמצום העוינות ביניהן. עקב המגע יגלו המשתתפים והמשתתפות את המשותף ביניהם ואת הזהות האנושית של כל אחד מהם ומהן.** המגע האנושי החיובי בין בני ובנות שתי הקבוצות ימתן את העמדות המנוגדות וייצור אמון הדדי ותקשורת אנושית פשוטה למרות הדעות הקדומות. המפגש ביניהם יותיר התנסות אנושית ייחודית שתהווה בסיס להסקת מסקנות חיובית על כלל הקבוצה, לצמצום הסטראוטיפים וההכללות והתעוררות של רגשות של סובלנות ונכונות לקבלה. תיאוריית המגע טוענת שכדי שהמפגש יצליח, צריכים להתקיים ארבעה תנאים: סטטוס שווה של שתי הקבוצות, מגע תכוף וממושך (לא חד פעמי), קיומה של מטרה משותפת והדדיות בהשגת המטרה, תמיכה ממסדית למפגשים<sup>3</sup>.

**התוכנית התבססה על עקרון ה FREINDING בכך שיצרה מעגלים משותפים, קבוצות למידה, קבוצות להעמקת ההיכרות וקבוצות משימה בהתאם לזירות השונות.**

<sup>3</sup> Allport. G.W. (1954). Nature of prejudice, Reading Mass: Addison Wesley.

# מה רצתה התוכנית להשיג?

מבט לטווח הרחוק

- ✓ שינוי עמדות חיובי של אנשים ללא מוגבלות כלפי אנשים עם מוגבלות.
- ✓ שינוי התנהגותי לחיוב כלפי אנשים עם מוגבלות בכל תחומי החיים.
- ✓ הגדלת השתתפות של אנשים עם מוגבלות בכל מרחבי החיים.

מבט לטווח הקרוב

- ✓ הפחתת הסטיגמה השלילית של אנשים ללא מוגבלות כלפי אנשים עם מוגבלות.
- ✓ הרחבת המודעות ליכולות ולמסוגלות של אנשים עם מוגבלות ומציאת המשותף.
- ✓ הבנת החשיבות של חיזוק הנראות, ההכללה וההשתתפות של אנשים עם מוגבלות במרחב הציבורי והתקשורתי.
- ✓ הבנת החשיבות של שילוב אנשים עם מוגבלות בכל היבטי החיים בקהילה.
- ✓ חיזוק המוטיבציה להעלאת הנושא לסדר היום הציבורי.
- ✓ רכישת כלים מיומנויות ודרכי הטמעה לקידום השתתפות מיטבית של אנשים עם מוגבלות במרחבי החיים.
- ✓ הורדת חסמים בירוקרטיים ועצמיים לאנשים עם מוגבלות.
- ✓ רכישת כלים ומיומנויות למתן שירות מיטבי לאנשים עם מוגבלות.

# תהליך שינוי עמדות – איך עושים את זה?

תהליך שינוי עמדות, כפי שנבנה בתוכנית Friending, הינו תהליך של שותפות עם ארגונים במרחבי פעולה שונים. מתוך הניסיון שצברנו בתוכנית, נבנה מודל פעולה בן שישה שלבים.



## שלב 1 – איתור מרחב פעולה רחב השפעה

כאשר רוצים ליצור תהליך משמעותי של שינוי עמדות, יש לבחור זירת פעולה בה רוצים לפעול. זירת הפעולה יכולה להיות מהמגזר הציבורי, העסקי או החברתי ובהתייחס לאוכלוסיות שונות ולאזורים גאוגרפיים שונים. בבחירת זירת פעולה צריכים להתקיים שלושה מרכיבים:

### אפשרות להשפעה רחבת היקף

מרחב פעולה בו שותפים אנשים רבים במעגלים השונים. יש לשים לב כי קיימים מספר מעגלי השפעה, וקיימים הבדל ביניהם.

במעגל הראשון יהיו המשתתפים והמשתתפות בתוכנית – עשרות

(למשל: עובדים/ות, סטודנטים/ות, רבנים/ות, נותני/ות שירות, מנהיגי/ות ציבור),

במעגל השני יהיו חברים וחברות נוספים בארגון – עשרות, מאות

(למשל: עובדים/ות בארגון, משתתפים/ות, נותני/ות שירות בארגון כולו, מקבלי/ות שירות, לקוחות, מתחנכים/ות)

במעגל השלישי יהיו אנשים חיצוניים לארגון – אלפים, עשרות אלפים

(למשל: לקוחות, מקבלי/ות שירות, מקבלי/ות שירות משניים, בני/בנות משפחה, אנשים בחברה).

### רצון לשיתוף פעולה, חיבור לערכי הארגון או לפלטפורמה קיימת

מרחב פעולה אשר מגלה עניין ורצון לשיתוף פעולה, והשינוי יכול להתחבר לארגון. החיבור יכול להיות באחד משני אופנים:

**חיבור ערכי** - ארגון שערכיו תואמים את תפיסת התוכנית ואת ערכיה. יש למצוא בארגון שותפים ושותפות אשר מאמינים בנחיצות של השינוי ובחשיבות החברתית שלו. מרחבי פעולה אשר כחלק מהשירות שלהם נדרשים לשירות הוגן או רואים עצמם כנותני שירות למגוון אוכלוסיות וכמקדמי ערכים של שוויון, הכלה והשתלבות. מרחבי פעולה אשר פועלים לקידום אחריות חברתית או ארגונים אשר משלבים עשייה חברתית כחלק מהאג'נדה שלהם.



**חיבור פונקציונלי (מבני) – ארגון שמקיים פלטפורמה אשר דרכה ניתן להטמיע שינוי תפיסתי או התנהגותי.**  
חיבור לפלטפורמה קיימת בארגון. למשל: "גרעינים" נושאים בתוך ארגון, "קהילות", "דרג ניהולי מוביל" ועוד.

ככלל, קל יותר להתחבר לארגונים בהם מתקיימים אחד מתנאים אלה, ובפרט החיבור הערכי, אך ההשפעה אשר מייצרת שינוי עמדות מהותי תהיה דווקא בארגונים שבהם זה לא מתקיים.

### שותפים מתוך הארגון

מציאת שותפים מתוך הארגון, אשר רואים בחשיבות המהלך ובנחיצותו. מוכנים להתחייב לשותפות, לתהליך ולעשייה. אדם או מספר אנשים מתוך הארגון אשר מתקיימת איתם תקשורת פתוחה וכנה, יחסים של אמון ואחריות משותפת להצלחה.  
בחלק מהמקרים השותפות תיווצר ותתבסס על היכרות אישית מקדימה, אשר עוזרת בגיוס השותפים, ובחלק מהמקרים השותפות תיווצר לאור היכרות חדשה.  
השותפ/ה מתוך הארגון תהיה דמות בעלת תפקיד משמעותי, בדרגה ניהולית בכירה או בתפקיד רחב אשר מלווה תהליכים בארגון. (למשל: מנכ"ל, מנהל/ת משאבי אנוש, יו"ר אגודה/התאגדות, ראש תחום, מנהל פרויקט וכו').

### שאלות לשלב זה:

- ✓ למה **דווקא בארגון הזה?** מה החיבור של האדם לאנשים עם מוגבלות?
- ✓ כמה הארגון הזה **משפיע על אנשים** עם מוגבלות? איך היום **הארגון מתייחס** לאנשים עם מוגבלות?
- ✓ מהם מעגלי **ההשפעה** של הארגון? מיהם **מקבלי/ות השירות** של הארגון?
- ✓ כמה **משתתפים/ות** יש בארגון?
- ✓ האם בארגון יש **אנשים עם מוגבלות**? האם בארגון יש **בני ובנות משפחה** של אנשים עם מוגבלות? **כמה ידוע** בארגון על עובדים/ות אלה? מהי **רמת המודעות** לסוגיה זו?
- ✓ מהם **ערכי הארגון/המרחב**?
- ✓ האם **אחריות חברתית** היא חלק מערכי הארגון? האם התבצעו **פעולות בעבר** לקידום נושאים חברתיים הנוגעים לעובדים וללקוחות? האם התבצעו **פעולות לקידום זכויות של אנשים עם מוגבלות**? מה הייתה ההתנסות?
- ✓ האם קיימים בעלי/ות תפקידים בארגון שיכולים להיות **שותפים ומובילים תהליך של שינוי עמדות בארגון**?
- ✓ האם הארגון מבין את **המשמעות של תהליך שינוי עמדות**? האם קיימת **הסכמה בארגון** למהלך של שינוי עמדות? האם הארגון מוכן להשקיע את **המשאבים הנדרשים**?
- ✓ האם הארגון מוכן לאפשר **פעולות יזומות לעובדיו** עבור תהליך של שינוי עמדות?

## שלב 2 - זיהוי סוגיות מרכזית – פערים קיימים

בהתאם למרחב הפעולה הנבחר, יש לבצע תהליך של אבחון התרבות הארגונית, של מקומות המפגש של אנשים ללא מוגבלות עם אנשים עם מוגבלות בארגון, ואת אפיקי הפעולה ביחס לאנשים עם מוגבלות או לסוגיה הנבחרת. יש לשים לב לתפיסות קיימות בארגון, לעמדות של אנשים ללא מוגבלות ביחס לאנשים עם מוגבלות, ולהתנסויות קודמות שהיו בהקשר זה. יש לאבחן את הסוגיות המרכזיות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות או לנושא הנבחר, המתקיימות במעגלי ההשפעה של הארגון.

האבחון יתבצע על ידי מובילי התהליך החיצוניים לארגון ועל ידי השותפים/ות בתוך הארגון. הידע מתוך הארגון הוא מהותי לשלב זה והחלטה על הצורך לא יכולה להתבצע ללא אנשי הארגון. בתהליך האבחון מתגלים הפערים הקיימים בין מה חושבים בארגון על התפיסה הקיימת לבין התפיסה הקיימת במציאות, ובין מה שרוצים שיקרה לבין מה שקורה בפועל. מתוך הפערים שעולים בתהליך האבחון, יש לבחור את הפער בו רוצים להתמקד בתהליך, או את הפער ממנו רוצים להתחיל את התהליך.

חשוב בשלב זה לבחון את נושא אנשים עם מוגבלות בצורה הוליסטית ורחבה ככל האפשר, ולא רק בפריזמה הצרה או המוכרת ביותר לארגון. התוכנית היא הזדמנות לאתגר את הארגון באיתור הסוגיות שאינן מובנות מאליהן. (למשל: בארגון עסקי לא נסתכל רק על תעסוקה, כי אם על היבטי חיים רחבים או על בני ובנות משפחה של העובדים והעובדות, בארגון ציבורי לא נדבר רק על נגישות פיזית, אלא היבטים רחבים של נגישות - עמדות, שוויון הזדמנויות והכללה חברתית).

### שאלות לשלב זה:

- ✓ מהן **התפיסות הקיימות** בקרב המשתתפים/ות בארגון לגבי אנשים עם מוגבלות?
- ✓ האם **משתתפים/ות עם מוגבלות בארגון לוקחים חלק פעיל ושוויוני** בפעילויות הארגון?
- ✓ האם המשתתפים/ות בארגון **מודעים לקיומם של מקבלי שירות עם מוגבלות?**
- ✓ האם **מקבלי/ות השירות של הארגון עם מוגבלות מקבלים יחס שוויוני** מהארגון?
- ✓ מהן ואיך באות לידי ביטוי **התפיסות של הארגון כלפי אנשים עם מוגבלות?**
- ✓ באיזו מידה המשתתפים/ות בארגון **מכירים סוגיות של נגישות** (פיזית, חברתית, תרבותית)?
- ✓ האם קיים פער בין **מה שהארגון מצהיר על עצמו** בהקשר של אנשים עם מוגבלות לבין **מה שקורה בפועל?**
- ✓ מהם **האתגרים** של הארגון בהקשר של אנשים עם מוגבלות? (למשל: לא מצליחים לעמוד בדרישות החוק להעסקה כוון שלא מכירים את המסוגלות של אנשים עם מוגבלות, לא יודעים איך לתת שירות נגיש ומכיל, לא מתייחסים לעובדים ולעובדות שיש להם בני ובנות משפחה עם מוגבלות באירועי חברה ועוד)
- ✓ האם יש לארגון **תפקיד חברתי** בהקשר לאנשים עם מוגבלות? בהקשר **לשינוי עמדות** של אנשים ללא מוגבלות? האם יש **ביכולתו של הארגון להשפיע** על דעת קהל? כיצד?
- ✓ מהם **מעגלי ההשפעה של הארגון** בהקשר לאנשים עם מוגבלות? באיזה מעגל השפעה בוחר הארגון להתמקד?

### שלב 3 – איתור "שגרירים/ות" ויצירת קבוצות

לאחר הבנה של הצורך בו מעוניינים לעסוק, יש להחליט על אופן הפעולה ליצירת ההיכרות ההדדית בין הקבוצות ולאופן יצירת המגע והחיבור בין אנשים ללא מוגבלות ואנשים עם מוגבלות בארגון. בשלב זה יאותרו אנשים שיכולים להיות שגרירים/ות של הנושא ולהוות סוכני/ות שינוי במסגרת מעגלי ההשפעה בהם הוחלט לפעול.

איתור השגרירים/ות וההחלטה על הקבוצה יכול להתבצע בשני אופנים, ובאמצעות שני סוגי קבוצות:

#### קבוצה קיימת – קבוצה נבחרת מראש

בחירת קבוצה קיימת הפועלת בארגון, שהתוכן יכול להיות רלוונטי לה, ויכולה להשפיע על מעגלים אחרים. קבוצה הנפגשת במסגרת לימודית או מקצועית באופן קבוע סביב נושאים אחרים. הכנסת תכנים הנוגעים לשינוי עמדות, להיכרות ולמפגש עם סוגיות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות, כחלק ממסגרת המפגשים הקיימים. (למשל: קורס קצינים במכללה לשוטרים, קורס לעיצוב חזותי בבצלאל).  
היתרון בקבוצה מסוג זה מעבר ליכולת ההשפעה שלהם על אנשים עם מוגבלות, הוא שלרוב המשתתפים/ות בה כבר מחויבים להגעה למפגשים, מסגרת הזמן קבועה וידועה מראש והסיכוי לביטולים והיעדרויות הוא יחסית נמוך. בנוסף, המשתתפים/ות מכירים זה את זה, בחלק מהמקרים לקבוצה יש נורמות התנהגות והרגלים, ואין צורך בהשקעת זמן בהיכרות ביניהם וביניהן וביצירת שגרת פעילות.

#### שאלות שכדאי לשאול באיתור קבוצה קיימת:

- ✓ מהי הקבוצה המשפיעה בה ניתן לייצר את ההשפעה הרחבה ביותר או שדרכה ניתן להגיע למעגלים רחבים?
- ✓ מהי מידת ההשפעה של המשתתפים/ות על אנשים עם מוגבלות?
- ✓ האם המשתתפים/ות בקבוצה נפגשים או יפגשו עם סוגיות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות במסגרת עבודתם?
- ✓ האם המשתתפים/ות נמצאים בשלב בו הם יכולים ללמוד את הנושא? להכיל את הנושא? לתרום לקידום הנושא?
- ✓ במה יכולה הקבוצה להועיל ללמידה ולהיכרות ובמה היא יכולה לפגום?
- ✓ איך התכנים הנוגעים למפגש של אנשים ללא מגבלות ואנשים עם מוגבלות יכולים להשתלב במסגרת המטרה המרכזית של הקבוצה.

#### קבוצה חדשה – קול קורא

איגוד בעלי ובעלות עניין ומשתתפים/ות לקבוצה שמטרתה היחידה היא עיסוק בנושא היכרות של אנשים ללא מוגבלות עם אנשים עם מוגבלות וסוגיות הנוגעות לכך. הקבוצה מתכנסת לשם התוכנית, היא ממוקדת לשם כך והמפגשים מיועדים לנושא זה בלבד.  
בדרך כלל הקבוצה תתאגד לאור פרסום קול קורא בארגון, או פנייה ישירה למשתתפים/ות אשר עשויים להיות בעלי עניין להשתתפות בתהליך. במסגרת הקול הקורא יש לתאר את מטרת המפגשים, את הנושאים, את לוחות הזמנים ואת הדרישות להשתתפות בתהליך.

לרוב האנשים שיבחרו להשתתף בקבוצה מסוג זה יהיו אנשים שיש להם עניין בנושא (למשל: אנשים עם מוגבלות, המטפלים בעצמם באדם עם מוגבלות, מכירים אדם עם מוגבלות, עבדו או התנדבו בעמותה הקשורה לנושא או שבן/בת הזוג שלהם עובדים עם אוכלוסייה זו).

### שאלות שכדאי לשאול באיתור משתתפים לקבוצה:

- ✓ מה הקשר שלך לנושא ולמה זה מעניין אותך?
- ✓ ממה נובע הרצון שלך להשתתף בקבוצה זו?
- ✓ מה כואב לך בהקשר של אנשים עם מוגבלות במרחב/בארגון בו אתה נמצא?
- ✓ מה אנחנו יכולים לעשות אחרת?
- ✓ מה היית עושה באופן אישי?
- ✓ האם יש בעיניך חשיבות בהיכרות עם הנושא ועם האוכלוסייה? למה?
- ✓ האם במסגרת התפקיד שלך מתקיים מפגש עם אנשים עם מוגבלות? מה קורה היום שחשוב לך לשנות?
- ✓ האם ברורה לך המשמעות של להיות חלק מקבוצה מסוג זה (מבחינת זמן, משאבים)? האם יש לך מחוייבות להגיע למפגשים ולקחת חלק פעיל במפגשים?

### שאלות נוספות לשלב זה:

- ✓ מה הזמינות של המשתתפים/ות?
- ✓ מאיפה נובע העניין שלהם ושלחן בנושא והאם יש להם ולהן מוטיבציה ללמוד על הנושא? (ניתן לבדוק באמצעות משימת כתיבה קצרה כמענה לקול קורא, בראיון או שאלון מקדים)
- ✓ מה גודל הקבוצה האידיאלית?
- ✓ איך מגייסים משתתפים/ות? איך ניתן לרתום אותם ואתן לתהליך? באיזה אופן (קול קורא, הזמנה אישית)?
- ✓ מה הציפייה מהמנהלים/ות של המשתתפים/ות בהקשר של התהליך?

### שלב 4 – תוכנית הכשרה - מפגשים להיכרות ולחשיפה

בהתאם לקבוצה ולמשתתפים/ות שנבחרו, ובהתאם לצורך שהוגדר, תבנה תוכנית הפעילות. התוכנית תהיה מורכבת משלושה מרכיבים:

### למידה

היכרות עם ידע, נתונים, סוגיות כלליות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות – כללי.  
היכרות עם ידע, נתונים, סוגיות רחבות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות במרחב הפעולה של הארגון (למשל: רווחת עובדים עם מוגבלות או מטפלים בעובדים עם מוגבלות, סוגיות של שירות, סוגיות חברתיות ומנהלתיות, סוגיות הנוגעות לעבודה ועוד).  
ניתוח תמונת מצב מלמידה של סוגיות הנוגעות לאנשים עם מוגבלויות, לרבות ידע, נתונים, סקרים, היכרות עם תמונת מציאות ונתונים הנוגעים למרחב הפעולה ולאוכלוסייה הספציפית בה מתקיים המפגש.

הלמידה תתבצע לרוב באמצעות הרצאות ועבודה סדנאית של מומחים ומומחות בתחום: ישראל מעבר למוגבלות-ג'וינט ישראל, אורחים ויועצים שהם אנשים עם מוגבלות ומופעים ממוקדים בנושאים נוספים כגון דרישות החוק ע"י נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים, אנשי אקדמיה או אנשים מהארגון עצמו.

## מפגש

מפגש בין אנשים ללא מוגבלות לאנשים עם מוגבלות. המפגש יכול להיות סביב למידה משותפת, היכרות, חוויות חברתיות משותפות, חוויה התנסותית ועוד.

## הנעה לפעולה ולעשייה

מטרת הפעילות והמפגשים היא יצירת תוצר או פעולה ליצירת שינוי. המשתתפים/ות לא רק לומדים ומכירים, אלא הופכים לאקטיביים ופעילים בעצמם/ן בהקשר של שינוי עמדות במעגלים בהם הם פועלים ובמעגלים הסובבים אותם. במסגרת זאת תתבצע חשיבה של המשתתפים על תוצרים ופרויקטים ותכנון פעולות אותם הם יובילו בארגון. החשיבה יכולה להתבצע במסגרת אישית, קבוצתית, "האקתון", יום סדנא ובדרכים נוספות. את התוצרים יציגו לשאר חברי הקבוצה, והקבוצה תהווה מקור לתמיכה ולעזרה הדדית.

## שאלות לשלב זה:

- ☑ מהם **פערי המידע** הקיימים בקרב חברי וחברות הקבוצה?
- ☑ מה **יעניין** את המשתתפים/ות?
- ☑ מהי **מטרת המפגשים**? מה אנחנו **רוצים שידעו**? מה אנחנו **רוצים שירגישו**?
- ☑ איך משתקפים **רוח וערכי הארגון** במבנה ובהנחיית המפגשים? (למשל: מתודת למידה בסגנון בית מדרש בארגון רבנים והאקתון בארגון עסקי)
- ☑ מה **נעשה עד היום**? במה אנחנו **יכולים לחדש**?
- ☑ מה **התוצר המצופה** בסוף המפגשים?
- ☑ איזה **תמיכה או סיוע** יצטרכו המשתתפים/ות מאיתנו?
- ☑ איפה **תתקיים** ההכשרה? איפה יתקיימו המפגשים?
- ☑ מי **אחראי** על המפגשים? מי אחראי על ההכשרה? **מי מוביל או מובילה** את המפגשים? האם אדם חיצוני לארגון או מטעם הארגון?
- ☑ איך **מגייסים את ההנהלה** לתמיכה ברעיון? בתהליך? איך **מגייסים שותפים/ות** לתהליך?
- ☑ מאיפה מגיע **המימון** לתהליך?

## שלב 5 – פעולה

שלב זה הוא השלב בו המשתתפים/ות הופכים מ"פאסיביים/ות" ל"אקטיביים/ות". מכאן ואילך השינוי תלוי בהם והוא בבעלותם. בשלב זה ייצא לפועל התוצר או המשימה המתוכננת של המשתתפים/ות, בהתאם למה שתוכנן. הפרויקט יכול להיות פרויקט חד פעמי או פרויקט מתמשך, תוצר ממשי או פעולה התנהגותית.

בשלב זה לא תתקיים הנחייה ממוסדת מטעם התוכנית, אלא ליווי מרחוק ותמיכה על פי צורך. הניסיון הוכיח כי גם לאחר שהתוכנית "הסתיימה" באופן רשמי, הפעולות שהתבצעו וההמשכיות של הפעולות, הפכו את הנושא לקיים ונוכח לאורך זמן, כחלק אינהרנטי מהארגון.

דוגמאות לפעולות שבוצעו במרחבים השונים: פרויקט של ארוחות בוקר קבועות של תלמידים עם מוגבלות יחד עם עובדים במחלקה, דוכן לימוד שפת הסימנים בחדר אוכל, תערוכת כרזות ביריד אמנות, עיצוב כוסות חד פעמיות המציגות סוגיות של אנשים עם מוגבלות, כתיבת נוהל לשילוב אנשים עם מוגבלות בחברה עסקית, כתיבת מסמך הלכתי על נגישות בבתי כנסת ובקהילות מתפללות, הנגשת השירות לסטודנטים עם מוגבלות במאגרי מידע ויצירת קבוצה חברתית למניעת בדידות, יצירת אירועים חברתיים משותפים ועוד.

### שאלות לשלב זה (נשאלות על ידי המשתתפים):

- ✓ מה מעניין אותנו לעשות (מובילי הפעולה)? מה חשוב לנו? על איזה צורך אנחנו רוצים ורוצות לענות?
- ✓ מה יוביל להשפעה על כמה שיותר אנשים ו/או על סוגיות כמה שיותר דחופות?
- ✓ מה המטרה של הפעילות? איזה שינוי זה אמור להניע?
- ✓ מה אנחנו רוצים ורוצות להשיג בפעילות? בפרויקט?
- ✓ מהם המעגלים אליהם אנחנו פונים/ות?
- ✓ מי השותפים/ות לפעילות? למי זה מתאים? איך מגייסים ומשתתפים אנשים נוספים?
- ✓ מתי נכון לבצע את זה? מה התזמון הנכון?
- ✓ איך מובילים את המשתתפים/ות להבנה כי הם אחראים על הביצוע?
- ✓ מה צריך בשביל לעשות את זה? מה המשאבים הנדרשים?
- ✓ מה יכול להשפיע על זה? מה האתגרים בביצוע?
- ✓ מה תחשב הצלחה בעינינו?

### שלב 6 – המשכיות

שלבי ההכשרה והפעולה בתוכנית התערבות לשינוי עמדות בארגון או במרחב מסוים בדרך כלל יהיו מתוחמים בזמן. בחלק מהמקרים תוגדר תקופת הזמן בהתאם למספר המפגשים ולתדירותם ובחלק מהמקרים תוגדר תקופת זמן מסוימת, ממספר חודשים ועד שנה. בסיום תקופת הפעילות (הכשרה ופעולה), יוחלט על אופן המשכיות התהליך וההנעה לתוצרים.

ההמשכיות יכולה להיות באמצעות פעולות נוספות אותן מתכננים המשתתפים/ות, קביעת יעדים חדשים, איתור קבוצות חדשות ומשתתפים/ות חדשים, הצטרפות לקהילות בעלות עניין רחבות יותר או שינוי פלטפורמה בה פועלים. (למשל: פתיחת קבוצות נוספות באתר אחר בחברה עסקית, יצירת קבוצה וירטואלית, עבודה עם סטודנטים מחוג לימוד שונה, תכנון פרויקט אמנותי אחר, התרחבות קבוצות סטודנטים בקמפוסים שונים, פעילות של רבנים בקהילותיהם, הצטרפות לקהילה עסקית עולמית ועוד). בשלב זה ניתן להפוך את המשתתפים/ות בתהליך הראשון לשגרירים/ות ולמובילים/ות של השינוי. אלה יכולים לקחת חלק בתכנון התהליך והפעילות, באיתור גיוס משתתפים חדשים, בניהול קהילה ובהנחיית חלקים מהתהליך.

בשלב זה תיתן ישראל מעבר למוגבלות-ג'וינט ישראל מענה כתמיכה וליווי, ובמעורבות על פי צורך. השותפות בשלב זה מתבססת על האמון שנוצר בשלבים הקודמים, על המקצועיות ועל המחויבות המשותפת לעשייה ולהמשך פעולה.

#### שאלות לשלב זה:

- האם יש רצון להמשך שיתוף פעולה? מה מניע את הרצון הזה? ✓
- מה אפשרויות ההתרחבות של העשייה? ✓
- האם יש אנשים נוספים שיכולים להיות בעלי עניין? ✓
- מה למדנו מהניסיון בתהליך הראשון? ✓
- מה אנחנו רוצים לשמר ומה אנחנו רוצים לשנות? מה הצליח בשותפות ומה לא עבד? ✓
- מה תפקידם של המשתתפים/ות בתהליך הראשון? איך אנחנו רואים אותם ואותן? ✓

# באילו מרחבים פעלנו?

תוכנית "Friending", פעלה לאורך השנים בארבע זירות מרכזיות:

## מרחב אקדמיה

"אקדמיק פרנדינג" – פתיחת קורסים אקדמיים משולבים לסטודנטים ממקצועות טיפוליים ולאנשים עם מוגבלות שאינם סטודנטים מן המניין.

"סמן" - מיזם חברתי-התנדבותי במסגרתו פועלים יחדיו סטודנטים/ות עם וללא מוגבלות במסגרת קבוצות בקמפוסים השונים. במטרה לנפץ סטראוטיפים, לקדם את זכויות הסטודנטים עם מוגבלות ולשפר את החוויה החברתית והלימודית שלהם. תוך רתימת הסגל האקדמי, המנהלי וכלל הסטודנטים/ות.

## מרחב מנהיגות

חשיפה והעלאת המודעות של "משפיענים" לצרכים וזכויות של אנשים עם מוגבלות ולשינוי עמדות חיובי ביחסם אליהם.

שני סוגים של משפיענים/ות: מנהיגי ומנהיגות קהילות רוחניים, חברתיים, דתיים (למשל: רבנים ורבניות). ונותני/ות שירות מהמגזר ציבורי (למשל: ביטוח לאומי, משטרת ישראל).

## מרחב אמנות

שימוש באמנות ועיצוב ככלי להעברת מסר חברתי של שינוי עמדות הינה פלטפורמה טובה למפגש פתוח וכנה, והיכרות עם המסוגלות ועם האתגרים של אנשים עם מוגבלות.

למשל: תערוכת כרזות (שת"פ יריד "צבע טרי" ו"בצלאל"). עיצוב "כוסות טובות" (שת"פ "פעמית סטור" ו"המכללה למנהל").

## מרחב עסקי

שינוי עמדות דרך פעילויות והכרות משותפת לעובדי/ות החברה ואנשים עם מוגבלות, ויצירת פרויקטים לשינוי עמדות או להגברת נגישות ביוזמתם ובהובלתם של עובדים/ות.

שיתופי הפעולה שנעשו במסגרת התוכנית: חברת "CTV", "אדמה אגן", "חוליות", "אינטל", "שחם אריכא".

## דוגמאות לתהליכי שינוי עמדות במרחבים שונים





## מרחב מנהיגות

**ארגון נבחר:** רבני ורבניות בית הלל.

הפנייה אל ישראל מעבר למגבלות התבצעה על ידי מנכ"ל רבני בית הלל. נושא שילוב אנשים עם מוגבלות בקהילה הוגדר על ידי הארגון כנושא מהותי בו רוצים לעסוק. הארגון עסק בו בעבר והחליט כי הוא רוצה לעשות עשייה נוספת בתחום זה.

איתור מרחב פעולה

"הארגון שלנו לא מפחד לקחת סוגיות נפיצות חברתית וציבורית. הערך המוסף זה שיש כאן קבוצה גדולה של רבנים ורבניות שאומרים אמירה משותפת. הסוגיה מקבלת גושפנקא ציבורית. לפני שנתיים עסקנו בסוגיה של מוגבלות נפשית, עשינו דיון והוצאנו פסק הלכה על זה... ומתוך זה נולדו כל מיני דברים". (מנכ"ל רבני בית הלל)

הסוגיה בה הוחלט לעסוק היא סוגיית חובת הנגישות בבתי הכנסת – לא רק מההיבט המבני אשר מעוגן בחוק, אלא גם מבחינה חברתית – עמדות, השתתפות והכללה. הטריגר לסוגיה זו היה בעקבות כתבה שהראתה שכ 60% מבתי הכנסת לא מונגשים. הארגון החליט שכאמירה מוסרית ערכית זה מצב לא תקין, ולכן בחר לעסוק בסוגיה זו כמובילת התהליך. בעבודה המקדימה עם צוות ישראל מעבר למגבלות בג'וינט הבין הארגון כי הטיפול בסוגיה המבנית לא ייצר בהכרח את ההשתתפות האיכותית של אנשים עם מוגבלות וכי נדרשת עבודה הוליסטית עם הקהילה. מטרת התהליך הוגדרה כיצירת אמירה הלכתית שחייבת להיות הנגשה מבנית וחברתית וכי נושא זה חייב להיות בראש סדר העדיפויות.

זיהוי סוגיות מרכזיות - פערים

"אחרי שנצרה פגישה היינו צריכים לחשוב על התאמה. אי אפשר לעשות "גזר הדבק", אנחנו נמצאים במקום אחר. הרבנים והרבניות לא צריכים הכשרה כדי להבן שזה חשוב, אבל כן יש מקום להעלות ל"קומה נוספת" ועל זה הייתה חשיבה משותפת". (מנכ"ל רבני בית הלל)

החלטת מנכ"ל רבני בית הלל הייתה להציע את התהליך לרבנים ולרבניות מהארגון, במסגרת מפגשי בית מדרש הנערכים אחת לתקופה. ההזמנה הייתה הזמנה פתוחה, לסמינר בן יומיים שיעסוק בנושא. מטרת הסמינר הוגדרה למשתתפים מראש. רוב המשתתפים והמשתתפות היו כאלו שיש להם בן או בת משפחה עם מוגבלות, מכירים את הנושא מקרוב או מתמודדים עם סוגיה הקשורה לנושא במסגרת תפקידם.

איתור שגירים/ות יצירת קבוצות

"הסמינר הוגדר כמקום בו אפשר לעשות סיעור מוחות עם הרבנים. לחשוב על דרכים, על האיק, איך אנחנו יוצרים מצב בו הקהילה מאפשרת את השילוב שלהם. זה פתח אותם להתעסק בסוגיה ולדבר על זה. הנושא של בני משפחות הוא מאד מהותי. זה פתח אותם בתוך הארגון הרבני". (מנכ"ל רבני בית הלל)



## מרחב מנהיגות

הכשרה –  
היכרות  
וחשיפה

ההכשרה התבצעה כסמינר בן יומיים. ההחלטה לבצע סמינר מרוכז הייתה מתוך הבנה שסדרת מפגשים לא תעבוד, מכיוון שקשה להביא את הרבנים והרבניות למפגשים, וליצור המשכיות. על אף שלא מקובל בתכנית לערוך סמינר בן יומיים אלא תכנית מפגשים המשכית הוחלט לערוך באופן זה על מנת לייצר התאמה לצרכי הארגון, בחירה שהוכחה כהצלחה. מטרת הסמינר הוגדרו כשינוי סדרי עדיפויות של הקהילה, איתור אנשים עם מוגבלות בקהילה שלא לוקחים חלק ושילובם, הטמעת נגישות כתפיסת עולם ולמידה על נגישות מדתות אחרות. הסמינר התבצע בחלקו במתודת "בית מדרש" והוקדש ללמידה על אנשים עם מוגבלות בישראל, נתונים, עובדות, זכויות וחוקים, למפגש עם אנשים עם מוגבלות ולחשיפה ליוזמות בקהילה הנוגעות לתחום זה. לאחר מכן התקיימו דיונים בשולחנות עגולים בנושאים של בדידות, זוגיות, חיי משפחה ותפקיד הרב בהקשר לאנשים עם מוגבלות. בתום הסמינר הוחלט מה יהיה התוצר – קריאה הלכתית על נגישות בבתי כנסת.

*"ראיתי את היתרון של סמינר בן יומיים ובזמן איכות שהיה בלילה, מי שהיגע היה פנוי לזה וזה היה ברמה גבוהה". (מנכ"ל רבני בית הלל)*

פעולה

התוצר שהוחלט הוא חוברת ובה כתבות על נושא הנגישות ופסק ההלכה הנוגע לנגישות בבתי הכנסת. החוברת נכתבה על ידי הרבנים והרבניות. החוברת עוצבה, הופקה והודפסה והיא הופצה לכל בתי הכנסת בישראל (כ 40,000 עותקים). בהמשך לכך הוחלט על יצירת סרטון על נגישות בבתי כנסת ובקהילות, שיופץ במקביל להפצת החוברת. לקמפיין שנוצר ביוזמת ישראל מעבר למגבלות וארגון רבני ורבניות בית הלל חברו גם הנציבות לשוויון הזדמנויות במשרד המשפטים.

*"השותפות המשיכה גם אחרי הסמינר. היה כאן אינטרס הדדי. אני רציתי להתקדם עם החוברת והם רצו להפיק את הסרטון... אני מימנתי את החוברת אבל הם היו שותפים להכל והשקיעו כאן הרבה כסף וזמן... הדמויות בחוברת ובסרטון הן אותן דמויות – זה דיבר ביחד ויצא ביחד... כשמישהו מסיים לראות את הסרטון הוא ילחץ על הדף הזה ויבין מה הוא צריך לעשות כדי להנגיש את בתי הכנסת". (מנכ"ל רבני בית הלל)*

המשכיות

כהמשך לתהליך נוצרו תוצרים נוספים, כמו כתבות שנכתבו על ידי רבנים בנושא ודרשות שהועברו בבתי כנסת. החוברת והסרטון ממשיכים להיות מופצים לבתי הכנסת בישראל ומשמשים כבסיס הלכתי ותיאורטי להתייחס אליו בסוגיות הנוגעות להנגשת בתי כנסת ובשיח על שילוב אנשים עם מוגבלויות בקהילות. בימים אלה מתקיים דיון עם הרבנים על האופן בו כדאי להמשיך את העשייה בתוך הקהילות.

**קישורים:**

[חוברת: "לתקן את הדרכים, הנגשת בתי הכנסת לכלל הציבור: מחובה עקרונית למצווה ממומשת" סרטון הסברה על הנגשת בתי כנסת](#)



## מרחב אקדמיה

איתור מרחב פעולה

**ארגון נבחר:** התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל  
 בזירה האקדמית קיימים חסמים רבים לאנשים עם מוגבלות. החסמים באים לידי ביטוי כבר בשלב תנאי הקבלה, המבוססים על מבחנים לא מונגשים ועל ראיונות אישיים לא מותאמים, כמו גם בעמדות המייצרות הסללה כלפי אנשים עם מוגבלות ויכולותיהם. בנוסף, הזירה האקדמית היא מרחב טבעי לצעירים ולצעירות. זהו כור היתוך ראשוני בחיים הבוגרים המשלב השכלה עם קשרים חברתיים ומהווה שער לעולם התעסוקה. לאור אלה הובן כי הזירה האקדמית חייבת לספק לסטודנטים ולסטודנטיות עם מוגבלות תנאים שיאפשרו להם נקודת פתיחה שווה, וכן שזוהי זירה משמעותית להשפעה על עמדות של מרצים/ות, אנשי אקדמיה וסטודנטים/ות אחרים.

*"תפיסת העולם שלנו אומרת שאנחנו מנסים למצוא אנשים שכשאנחנו נפגוש אותם נשפיע עליהם, והם ישפיעו על הרבה מאד אנשים. אנחנו באים עם תפיסות, פוגשים את הצד השני, מבררים מה הצרכים שלו, מה הוא רוצה, ומוציאים את המקום המשותף שאפשר לחבר ולעבוד ביחד". (מנהלת תוכנית Friending)*

זיהוי סוגיות מרכזיות - פערים

בשלב זה הובן כי קיים חוסר שוויון מבני באקדמיה, והוא נובע בעיקר מחוסר מודעות ומחוסר הפניית תשומת לב ומשאבים לסוגיה. לאור כך הוגדר כי השותפות תתמקד בהעלאת המודעות בקרב קובעי/ות המדיניות באקדמיה לצרכים ולהתאמות להם זקוקים סטודנטים/ות עם מוגבלות, ובד בבד, לייצר הזדמנויות עבורם להתחבר לקהילת הסטודנטים. לתהליך הוגדרו מספר מטרות: להוביל לגישור בפערים ולשינוי עמדות של הסגל ושל הסטודנטים/ות כלפי אנשים עם מוגבלות, לייצר קבוצה חברתית להפגת בדידות חברתית עבור סטודנטים/ות עם מוגבלות ולפעול לסינוגר, קידום ומיצוי זכויות ולביסוס הנהגת צעירים וצעירות עם מוגבלות.

*"ההתאחדות היא עמותה המייצגת את כל הסטודנטים בישראל. יש כאן דגש לתת הזדמנות לכל אחד להגיע לאקדמיה, ולתת הזדמנות לסטודנטים להשפיע על עתיד המדינה. גם בזירה של מדיניות אקדמית וגם על תעסוקה והוראה. זה מנוע לשינוי חברתי, ויש כאן הזדמנות לגרום לתאים חדשים לקרות ולקום". (ראש אגף חברתי כלכלי, התאחדות הסטודנטים)*

איתור שגרירים/ות יצירת קבוצות

אופן הפעולה שהוחלט על ידי הג'וינט וההתאחדות הייתה פעולה באמצעות "גרעינים". לגרעינים ניתן שם ייחודי "סמ"ן" – סטודנטים מנהיגים נגישות ושילוב. הוחלט כי בכל קמפוס של אוניברסיטה וכן במספר מכללות נבחרות יפעלו גרעיני סמ"ן. כל גרעין יכלול סטודנטים/ות עם וללא מוגבלות. לכל גרעין הוגדר רכז/ת המנהל/ת את הפעילות. הוגדר כי הרכזים יקבלו תמורת



## מרחב אקדמיה

עבודתם מלגה. חלק מהרכזים/ות היו ללא מוגבלות וחלק עם מוגבלות. בנוסף לגרעינים בקמפוסים, הוחלט כי יוקם צוות מנהל לתוכנית – רכזי/ות אזור, רכז ארצי, מנהלת תוכן, מנהלת תוכנית. במהלך השנים פעלה התוכנית בכ 18 קמפוסים ברחבי הארץ. (ביניהם: אונ' בר אילן, חיפה, תל אביב, האונ' העברית, הטכניון, המכללה למנהל, מכללת כנרת, מכללת בית ברל, מכללת אחוה, מכללת אורנים, מכללת ספיר)

*"המהות הייתה להפגיש סטודנטים עם ובלי למפגש בלתי אמצעי, המטרה היא להכיר ולהיפגש, ברמה הכי בסיסית. המפגש נוצר על ידי "מפגשי גרעין", נפגשים, יושבים בקמפוס, ומדברים על כל מיני נושאים שקשורים בעולם תוכן של סטודנטים. תוך כדי משאירים את הדעות הקדומות מאחור ושמים את המוגבלות בצד. (מנהלת תוכנית Friending)*

מפגשי הגרעין הוגדרו כפלטפורמה להיכרות אישית וכמסגרת חברתית. במסגרת המפגשים מתקיימת למידה על הנושא, מפגש עם סוגיות של אנשים עם מוגבלות, מפגש עם אנשים עם מוגבלות, סיפורי הצלחה וסיפורי השראה, מפגש עם קובעי/ות מדיניות ועוד. הגרעינים הוגדרו גם כקבוצה אקטיביסטית הפועלת לקידום מטרות ושיתופי פעולה עם הסגל האקדמי, עם אגודת הסטודנטים המקומית ועם שותפים/ות נוספים למיזמי זכויות של סטודנטים/ות עם מוגבלות בקמפוסים השונים. במסגרת זאת נפגשים הגרעינים עם מרצים/ות וקובעי/ות מדיניות, משתתפים בדיונים ובתהליכי קבלת החלטות ועוד. בנוסף, הוחלט כי במסגרת הפעילות הגרעינים יהיו אחראים על יוזמה והפקה של אירועי שיא שמטרתם חשיפה והעלאת מודעות לנושא.

תוכנית הפעילות והמפגשים נבנית על ידי הרכזים והרכזות, בליווי מנהלת התוכנית הארצית. במהלך השנים הוכן מאגר ידע מקצועי ומאגר פעילויות. במקביל, הועברו ומועברות הכשרות לרכזים/ות בנושאים שונים: ניהול מתנדבים, הצמחת מנהיגות, אקטיביזם, אנשים עם מוגבלות.

*"הקבוצות נפגשו במהלך סמסטר, מפגש אחד לחודש, חלק מהקבוצות נפגשו 6 פעמים בשנה, חלק 4 וחלק רק פעמיים. בחלק מהקמפוסים היו קבוצות של 15 סטודנטים ובחלק פחות". (רכז ארצי, תוכנית סמ"ן)*

גרעיני סמ"ן פעלו ופועלים בקמפוסים שונים ברחבי הארץ, לאורך מספר שנים, ועל כן הפעולות והתוצרים של הגרעינים מגוונים, מתפתחים ומשתנים משנה לשנה. בין הפעולות שהתבצעו: פעולות לקידום הנגשה פיזית של מרחבי הלימוד והכיתות, הנגשת מאגרי המידע לסטודנטים/ות, הרצאות ופאנלים למרצים/ות, פתיחת שיעורים של מרצים/ות לשיח על תוכנית סמ"ן, הכשרות לאנשי מנהלה בקמפוסים, העלאת הנראות והמיתוג של הנושא באתר ובדף הקמפוס (פוסטים מפרגנים, פוסטים של מידע וכו'), ימי שיא בקמפוסים, ימי חשיפה ועוד.

הכשרה –  
היכרות  
וחשיפה

פעולה





## מרחב אקדמיה

כחלק מהפעילות, התוכנית פעלה גם ברמה הארצית – פעילות לקידום ושינוי תקנות הקשורות לסטודנטים עם מוגבלות, הנגשת פעילויות של התאחדות הסטודנטים הארצית, ניסוח ניירות עמדה למועצה להשכלה גבוהה ולועדת חינוך בכנסת, כתיבת והפצת "זכותון" לסטודנטים עם מוגבלות ועוד.

*"כל קמפוס עשה עם זה דברים אחרים, לפי הצורך שלו ולפי מה שהתאים להם. עם הזמן הדבר הזה הלך והתרחב, וקרה תהליך מאד יפה, כל רכז קמפוס לקחו את המסר ועשה לו אדפטציה משלו. הייתי מגיע לקמפוסים והייתי רואה איך זה חלחל שם, ברמה אחרת ממקומות אחרים". (רכז ארצי, תוכנית סמ"ן)*

תוכנית סמ"ן הינה אחת התוכניות המובילות של התאחדות הסטודנטים הארצית, והיא מוגדרת היום כגרעין תוכן מרכזי אותו מקדמת ההתאחדות. ההתאחדות תומכת בתוכנית ובתהליכי התוכנית ברמה הארצית, מקדמת מדיניות ופועלת להגברת המודעות לנושא, באמצעים מגוונים: מדיה, חקיקה, רגולציה. ההתאחדות משקיעה משאבים רבים בפרסום תוכנית סמ"ן בכל הפלטפורמות האפשריות וקוראת לסטודנטים/ות ולמרצים/ות נוספים להצטרף לתוכנית. ההתאחדות הקצתה לתוכנית זאת רכזת ארצית, והיא פועלת בשיתוף פעולה עם גורמים רבים: משרד האוצר, דיקאן הסטודנטים, נגישות ישראל, המועצה להשכלה גבוהה, ג'וינט ישראל ועוד. כיום, במצב בו לא אושרו תקציבים בעקבות המשבר הפוליטי, מנסה התאחדות הסטודנטים לגייס תקציבים חלופיים למצוא דרכים להמשך הפעלת התוכנית.

*"התקציב שלנו משמש גם למלגות של רכזי סמ"ן בשטח וגם לרכזות המנהלות את התוכנית ברמה הארצית. אנחנו משקיעים הרבה כספים בהכשרה, בפעילות שטח, בדיגיטל. עכשיו אנחנו במשבר מכיוון שיש סיטואציה בה הכסף לא עובר. אנחנו בכל הכוח עובדים מול כל האנשים הרלוונטיים". (ראש אגף כלכלי חברת, התאחדות הסטודנטים)*

על האימפקט המשמעותי של התוכנית, גם לאחריה, ניתן ללמוד מעדויות של רכזים בתוכנית:

*"הפעילות בסמ"ן מאפשרת לי לפרוץ את החסמים שקיימים באקדמיה, יחד עם אנשים מדהימים שלוקחים חלק בגרעין ולא ניתנים לשבירה. יחד עפים לשחקים..."*

*"פרויקט סמ"ן פתח בפניי עולם שבו "המגבלה" שלי היא לא חיסרון אלא יתרון. הקונספט של שינוי עמדות כמרכז העשייה של סמ"ן נמצא מתאים באופן מושלם לסוג העשייה שחיפשתי... בליווי של הרכזות רכשתי ארגו כלים שלם של מיומנויות, חלקן ניהוליות יותר ומציאת איזון בין אלו לבין למידה מתמדת מהפעילים. למידה שאפשרה לזהות את הדרך הנכונה לעבוד כתא ובאוסף יחידים מגוון ויפה. בנוסף נחשפתי לעולם האקטיביזם ולאמונה שמוכיחה את עצמה שכאשר אתה עושה בכבוד ובאנרגיות טובות- אנשים שמחים לשתף איתך פעולה ולעיתים אף להגדיל ראש יותר ממה שציפית".*

המשכיות



## מרחב אקדמיה

"ככל שנחשפתי לתחומי העשייה השונים של סמ"ן ראיתי שהיא מאד גמישה כך שניתן לקדם את העקרונות והאג'נדה של הפרוייקט. ככלל אני מרגיש שהרכבת של השיח החשוב של סמ"ן כבר בתנועה. מה שנשאר לעשות הוא לזרז את נסיעת הרכבת הזו".

### קישורים:

[דף התוכנית באתר התאחדות הסטודנטים](#)

[דף הפייסבוק של התוכנית](#)

[דף התוכנית באתר ישראל מעבר למוגבלות](#)

[סרטון תדמית סמ"ן](#)



## מרחב אמנות

איתור מרחב פעולה

**ארגון נבחר:** שיתוף פעולה בין יריד האמנות והעיצוב "צבע טרי" לבין "בצלאל", המחלקה לתקשורת חזותית.

שיתוף הפעולה התחיל בעקבות היכרות קודמת בין שלושת הגופים שיתוף הפעולה התאים לערכים של בצלאל בקידום אג'נדות חברתיות כחלק מתפקידה של אמנות, והתיישב עם התפיסה של המחלקה, הנעה בין עיצוב מכוון אנוש לבין עיצוב מכוון אישיות. כמו כן, התאים לתפיסות החברתיות של היריד, על מקומה של האמנות כחלק מקידום מסרים חברתיים. שיתוף הפעולה היה הזדמנות לסטודנטים להתנסות במפגש עם לקוחות, הזדמנות ליריד לקדם מסרים חברתיים ולתת מקום לסטודנטים, ולג'וינט פלטפורמה ליצירת שינוי עמדות, ובכך והתברר כמועיל לשלושת הצדדים (WIN WIN).

"יש לי אג'נדה חברתית, אני מאד רוצה לקדם יוזמות שיש בהם מרכיב חברתי, מרכיב שזה למען הטוב, אני מנסה שזה יהיה אורגני, ושזה באמת יקרה, אני צריך לפגוש את המישהו שזה לטובתו. הג'וינט כארגון גג מאפשר לנו להסתכל על היבטים מאד רחבים של פעילות חברתית, הרבה נושאים ולאפשר עוד שיתופי פעולה.. מהצד של הגוינט זו מעבדה, זו הזדמנות לעבוד עם קבוצה של יוצרים עם הנחייה של מעבד. זה מזהה פתרונות חדשים, לוקחים את אחד הפתרונות לכיוון מחשבה שלא חשבו עליו. הם יכולים להנות מתוצרים שככה לא יכלו קודם, קשר עם הציבור, תוכניות הפעלה ויצירת קמפיינים לשינוי עמדות" (ראש המחלקה לעיצוב חזותי, בצלאל).

"היריד מורכב מהרבה פרויקטים ובסוף זה יריד מסחרי. בתוך הדבר הזה יש פרויקטים באמנות, חממת אמנים עצמאיים, פרויקטים חברתיים. הפרויקט עם הג'וינט הוא לגמרי למען הקהילה, הוא מוגדר ככזה, ומאחר בצלאל הוא שותף שלנו הרבה מאד שנים, החיבור הזה הוא טבעי והגיוני" (מנהלת יריד צבע טרי)

בשל היותה של האמנות פלטפורמה להבעת מסרים, והאפשרות הקיימת ביריד צבע טרי להגיע לקהל יעד רחב, היה ברור מתחילת הדרך שפרויקט זה מתמקד בהעלאת המודעות ושינוי התודעה של אנשים ללא מוגבלות לגבי אנשים עם מוגבלות. השינוי התודעתי מתבצע קודם כל בקרב הסטודנטים שיוצרים יצירות בהקשר לסוגיות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות לאחר מפגש עם האנשים עצמם, ובמעגל השני, מגיע למבקרים ביריד, אשר צורכים את האמנות ואת הסיפור שמאחורי היצירה.

"מאחר שיריד שצבע טרי זה פלטפורמה שמגיעים אליה 30,000 אנשים, אפשר דרך זה לנצל את הפלטפורמה הזאת להעביר מסרים שהם חברתיים" (מנהלת יריד צבע טרי)

זיהוי סוגיות מרכזיות - פערים



## מרחב אמנות

"ידענו כי הזירה של אמנות ועיצוב זו הזדמנות בשבילנו להשתמש במרחב חדש, שלא רואים בו אנשים עם מוגבלות, זה השינוי עמדות. קודם כל שמדברים על הנושא הזה ביריד של צבע טרי, זה צבעוני, עבודות מושכות את העין ואז מבינים את הסיפור, ברגע שהם עצרו והמסר עבר מתוך הכרזה אז אדם מאד מושפע מזה אחר כך. זו זירה שאנחנו יכולים להגיע דרכה למסה גדולה של אנשים". (מנהלת תוכנית Friending).

איתור  
 שגרירים/ות  
 יצירת קבוצות

הקבוצה שנבחרה לתהליך בשנה הראשונה הינה קבוצת סטודנטים לעיצוב חזותי, בקורס של כרזות זזות. מראש הוגדר כי חייב להיות תוצר למפגש של כרזה בתנועה. שנתיים לאחר מכן הוחלט לשנות את קבוצת הסטודנטים, והפרויקט הוצע לסטודנטים ממחלקות שונות שרוצים להיות מעורבים בפרויקט הקשור לאקטיביזם חברתי. לסטודנטים אלה הוצעה סדנה חוץ קוריקולרית, אשר במסגרתה יוצרים מיצג ליריד.

"הנושא של אנשים עם מוגבלות זה תמיד בשוליים, הוא לא במרכז. להציב את זה ביריד של צבע טרי זה להכניס את ה"לא יפה" ל"יפה". זה תמיד בהסתר, וכאן זה לשים אותו איפה שהדברים היפים נמצאים..." (מנהלת תוכנית Friending)

הכשרה –  
 היכרות  
 וחיפה

הסטודנטים הנבחרים עברו מספר מפגשים להיכרות עם הנושא ולמפגש עם אנשים עם מוגבלות. הם שמעו סיפורים ממקור ראשון של אנשים עם מוגבלות, והתמקדו בנושא של סטיגמות וחווית הבדידות. לאור המפגש התקיים דיון על נושא הבדידות בהקשרים של זוגיות, תקשורת, ניכור מהמשפחה. הסטודנטים קיבלו גם רקע וידע על אנשים עם מוגבלות בישראל ועובדות כלליות. במפגשים קיבלו הסטודנטים גם את ההנחיות ליצירת הכרזות ליריד.

"היה לנו מפגש של הסטודנטים עם אנשים עם מוגבלות, שמענו את הסיפורים שלהם, וזה היה מאד מטלטל. היה ממש שינוי תפיסה אצל הסטודנטים לאור המפגש. המפגש הבלתי אמצעי היה מאד משמעותי, זה הביא למעורבות רגשית גבוהה מאד ולמחויבות גבוהה... יש סטודנטים שזה ממש משפיע עליהם כי הם פונים אחר כך לכיוון החברתי עם האמנות שלהם, והם מגויסים לנושא. זה מאפשר להם חשיפה לנושא הזה". (ראש המחלקה לעיצוב חזותי, בצלאל)

פעולה

הסטודנטים הכינו כרזות זזות בנושא שינוי עמדות לאנשים עם מוגבלות. הם הציגו את הכרזות לנציגים מתוך הארגונים השותפים: ראש החוג, מנהלות יריד צבע טרי ומנהלות תוכניות Friending. מתוך 16 הכרזות שעוצבו בכל שנה נבחרו 8 כרזות שיוצגו ביריד. הכרזות מוקמו במקום מרכזי ביריד על מנת להגדיל את החשיפה וכן צורפה לכרזות הדרכה מטעם היריד להגדלת החשיפה לסיפור ולמסר.

"בשנה השנייה היו היבטים שקשורים לתצוגה ששיפרנו, על מנת שיהיה יותר בולט. זה פרויקט אחד מתוך עשרות פרויקטים והמיקום היה מאד משמעותי. זה היה מרכזי מהתחלה, אבל בשנה השנייה הוספנו מדריכה שמדריכה על הפרויקט והוספנו צבע לקיר כדי שזה יבלוט בנוף של כל התצוגות". (מנהלת יריד צבע טרי)





## מרחב אמנות

### המשכיות

שיתוף הפעולה בין בצלאל, יריד צבע טרי והג'וינט מתקיים כבר 3 שנים ברציפות, ונראה כי ימשיך להתקיים גם בעתיד בתצורות שונות, כאשר בכל שנה מתקיימת ותתקיים חשיבה מחודשת על מבנה שיתוף הפעולה, על קהל היעד, הסוגייה ועל התוצר.

"הרעיון לא מיצה את עצמו, כן הייתה מחשבה שאנחנו רוצות לראות איך ניתן להתחדש". (מנהלת יריד צבע טרי)

"השותפות עם ישראל מעבר למוגבלות היא מצוינת. אלה אנשים שאני מאד אוהב ויש לנו יחסים מאד קרובים. ברמה האישית זו רמת סיפוק מאד גבוהה" (ראש המחלקה לעיצוב חזותי, בצלאל)

קישורים:

[סרטון תערוכת כרזות](#)

[אתר יריד צבע טרי](#)



## מרחב עסקי

איתור מרחב פעולה

**ארגון נבחר:** חברת אינטל, שיתוף פעולה עם "ציונות 2000" הפנייה לחברת אינטל הייתה לאחר התנסות קודמת של התוכניות בחברות עסקיות. הקשר בין התוכנית, ציונות 2000 ואינטל נוצר בעקבות היכרות קודמת עם מנהלת הגיוון בחברה. מהפנייה הראשונית לאינטל ועד ההחלטה לקיים את התוכנית, עברו כשנתיים. ההחלטה לקיים את התהליך בחברה התאימה למהלכים נוספים הנעשים בארגון בהקשר של גיוון, כאשר באותה תקופה הוחלט להרחיב את ההתייחסות לנושא אנשים עם מוגבלות.

*"אינטל שמה בחשיבות גבוהה את הנושא של גיוון, זה כבר הרבה שנים. בשנים אחרונות נכנסנו לקהילות אחרות ושונות ובשנה וחצי האחרונות שמנו דגש על מוגבלויות, מתוך רצון לעשות שדרוג לא רק בגיוס אלא גם בשימור של העובדים". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)*

זיהוי סוגיות מרכזיות - פערים

בשלב בחירת הסוגיות בהן רוצים לעסוק, היה ברור כי נושא התעסוקה הוא לא הנושא המרכזי. שיח איתור הסוגיות התמקד לא בדברים שנעשים בצורה טובה, אלא בפער בין מה שמתקיים היום לבין מה שרוצים להגיע אליו. מתוך השיח עלה הנושא של בני ובנות משפחה של עובדים/ות שהם אנשים עם מוגבלות, נושא שהם לא היו מודעים אליו ולא התייחסו אליו כלל בשגרת העבודה ובאסטרטגיה הארגונית. הוחלט כי תהליך שינוי העמדות יופנה לסוגיה זו.

*"כשבאנו לאינטל, היה ברור שאנחנו באות לחברה מספר 1 במה שקשור באחריות תאגידית. אינטל אמרו "אנחנו בסדר" – אבל הבנו ביחד שגם להם יש אתגרים בתוך התחום הזה. ואז עלה הנושא של משפחה, זה היה חדש ומעניין. הכרנו להם את העולם של ה"care givers". שהם נמצאים אצלם בארגון והם כארגון לא מבינים עם מה הם מגיעים לעבודה ואיך זה משפיע על העבודה שלהם". (מנהלת תוכנית Friending)*

*"ברמת האפיון צרכים, נתתי אמון מוחלט במנהלות התוכנית כי הן מבחינתי מומחיות התוכן, סמכתי עליהן במאה אחוז". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)*

איתור שגריים/ות יצירת קבוצות

בשלב זה הוחלט על פתיחת "קבוצת משימה" ייחודית לתהליך זה, ויצא קול קורא לעובדים/ות להשתתפות בתהליך. מתוך האנשים שהביעו עניין נבחרה קבוצת משתתפים/ות. הקבוצה הראשונה שנבחרה הייתה קבוצה של עובדים/ות שהם בני ובנות משפחה לאנשים עם מוגבלות או אנשים שיש להם עניין בנושא (למשל: עובד שאשתו עובדת בחינוך מיוחד, עובדים שמתנדבים בעמותה, עובדים שהם הורים או ילדים של אנשים עם מוגבלות ועוד). באינטל מתקיימות קהילות בנושאים שונים (קהילה ערבית, קהילה להטבית, קהילת נשים). בשלב ההחלטה על כניסה לתהליך לא היה ברור אם קבוצה זו תצמח לקהילה, אבל הייתה הכוונה ורצון לכך.

*"אנחנו מדברים קהילות בתוך אינטל, שמנו את זה ואמרנו שאם אנחנו לא יודעים אם אותם אנשים עם מוגבלות ירצו להיות בפרונט, ובגלל שיש כל כך מגוון של מוגבלויות לא ידענו אם זה יתאים. יצאנו לדרך בלי שאנחנו יודעים אם זה קהילה או לא". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)*



## מרחב עסקי

"חיפשנו אנשים שרוצים להיות סוכני שינוי. מי שפנה לקבוצה היה או בני משפחה, עובדים עם מוגבלות או אנשים שיש להם עניין אישי בתחום הזה, עניין אותם לקחת את זה צעד אחד קדימה". (מנהלת תוכנית Friending)

הכשרה –  
היכרות  
וחשיפה

בשלב זה התקיימו שישה מפגשי הכשרה, בתקופה של כחודשיים. מראש הוחלטה כי מטרת המפגשים היא פיתוח תוצר, משימה או פעולה הקשורה לשינוי עמדות. מטרת המפגשים הוגדרו כהקניית ידע וקירוב אנשים לנושא, סקירת פערים והנעה לפעולה, תכנון הפרויקטים והבאתם לאישור. המפגשים כללו תכנים על אנשים עם מוגבלות וסוגיות של גיוון באינטל, מיקוד בסוגיות ארגוניות בשלושה תחומי תוכן: שינוי עמדות, תעסוקה, משפחה, סדנא חווייתית בחברה, "חקר מסדרונות" בנושא עמדות, ו"האקתון" להכנת תוצרים.

"החלק הארי של התוכנית היה לתת ידע על פיתוח של תחושת שייכות, השתייכות לחברה. בהמשך הדרך, מעבר למתן הידע זה גם התארגנות לפיתוח פרויקט ולביצוע ואיך אתה הופך להיות סוכן שינוי בחברה שלך". (מנהלת תחום עסקים למען הקהילה, ציונות 2000)

"חלק משלושת המפגשים הראשונים היה כהכנה לבדיקת הפערים, מפגש ראשון - מה קורה בחוץ, מפגש 2 - מה קורה באינטל בהיבט הזה, וגם סדנא של נגישות ישראל, סקר מסדרונות עם העובדים. ואז פתאום רואים גם פערים" (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)

פעולה

במסגרת התוכנית התקיים "האקתון" לפיתוח רעיונות לפעולה בנושא אנשים עם מוגבלות. המשתתפים/ות קיבלו מספר נושאים לבחירה: בני משפחה, תעסוקה, זכויות, מודעות, נגישות וקידום של רכש של אנשים עם מוגבלות. בנוסף, קיבלו כרטיס עם הנחייה ומתווה לפיתוח התוצר. הרעיונות הוצגו בפני ועדה המורכבת מהנהלה בכירה של אינטל ויועץ עם מוגבלות ואושרו על ידה. בין הפעולות שהתבצעו בארגון: תמיכה בתהליכי גיוס של אנשים עם מוגבלות, יום חשיפה בחברה לצעירים עם מוגבלות (מפגש עם בעלי מקצוע, הכנה לראיונות), הנגשת אירועי רווחה למשפחות של אנשים עם מוגבלות, יצירת תחפושות לילדים בכסאות גלגלים, הרצאה של ספורטאית פרא אולימפית, TED של חבר בקבוצה, הופעה של סטאנדאפיסטית חירשת ועוד.

"הפרויקטים אמורים לבוא מתוך צורך שהם מזהים בארגון, אנחנו הצענו כמה נושאים מרכזיים, הם בחרו בעיקר בתעסוקה ובבני משפחה. הם ראו בזה ממש את הערך המוסף שלהם ואת המטרה שלהם ובאמת התגבשו טוב, התגבשו בשתי קבוצות מרכזיות סביב זה. ההנעה לפרויקט הייתה לאיפה שהם יכולים להתחבר ולהביא ערך משמעותי".

"העובדים פתאום הבינו שהם צריכים להוביל את התהליכים שהם הציעו. הם חשבו שהם מציעים רעיונות ושאינטל תיישם, אבל בסופו של דבר הם באמת הבינו שזה בידיים שלהם. משאבי אנוש באים לעזור ולתמוך אבל לא הם מניעים את התהליך. הם הבינו שאם הם באמת מאמינים בזה, אז אני צריכים ויכולים לעשות את זה". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)



## מרחב עסקי

### המשכיות

תוצאה נוספת של התהליך הייתה הקמת קהילה סביב הנושא של אנשים עם מוגבלות באינטל. הקהילה נקראת "עידן" INTEL DIVERSEBILITY AND ACCESABILITY NETWORK, והיא מחוברת לקהילת אינטל העולמית בנושא זה.

*"מה שהיה מדהים זה שפתאום קלטנו שרובם היו בני משפחה מטפלים, והם ממש מצאו אחד את השני ויכלו לדבר על כמה הם מביאים את זה לעבודה כל יום, כמה זה חלק ממה שהם. הם מצאו דברים נורא משותפים, וזה הגרעין שממנו נוצרה הקהילה. זה הגרעין שמוביל את זה. מישהי מהם מנהלת את הקהילה". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)*

בתום שנת פעילות אחת של התוכנית הוחלט להתרחב ולפתוח קבוצה נוספת, באתר אחר של החברה. בנוסף, הקהילה ממשיכה ביוזמת פעילויות ובהגברת המודעות לנושא בתוך החברה.

*"הרעיון הוא שתהיה המשכיות של קשר וחשיבה על פעולות נוספות והתרחבות של העשייה. התגובות לתהליך מדהימות. גילינו שמי שנכנס באמת עושה את זה בכל הלב וזה באמת ממלא אותו במשמעות. זה שכבר צברנו ניסיון בקבוצה הראשונה זה בעל משמעות בקבוצה שאנחנו פותחים עכשיו. יש כאן הרבה רגש, הרבה משמעות, הרבה עניין. יש כאן שייכות גבוהה ומעורבות גבוהה. הרגש כאן משחק תפקיד חשוב ואנחנו מנסים לחשוף את זה כמה שיותר". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)*

## תרשים מסכם - דוגמאות לתהליכים

המשכיות	פעולה	הכשרה – היכרות וחשיפה	איתור שגירים/ות יצירת	זיהוי סוגיות - מרכזיות - פערים	איתור מרחב פעולה	
הפצה, בחירת סוגיות נוספות לדין ופעולה	כתיבת פסקי הלכה בנושא נגישות בתי כנסת, חוברת מאמרים, קמפיין רשת לקראת חגי תשרי	סמינר בן יומיים – בית מדרש	רבנים ורבניות	נגישות בבתי כנסת, נגישות חברתית בקהילה, זוגיות	ארגון רבנים – בית הלל	<b>מרחב מנהיגות</b>
המשך פעילות שנתית ופתיחת גרעינים, תמיכה על ידי התאחדות הסטודנטים, קידום התוכנית	פעולות מגוונות: ימי שיא, הנגשת מאגרי מידע, הכשרות, קידום ושינוי תקנות, ניסוח ניירות עמדה, ימי חשיפה	מפגשים לאורך השנה, אחת לחודש	"סמ"ן" – סטודנטים/ות מנהיגים/ות נגישות ושילוב - גרעיני סטודנטים/ות לא מוגבלות ועם מוגבלות	חוסר שוויון מבני באקדמיה, חוסר מודעות, וחוסר הפניית תשומת לב ומשאבים לסוגיה	התאחדות הסטודנטים	<b>מרחב אקדמיה</b>
המשכיות השת"פ לאורך 3 שנים, הכנת מיצג חזותי	תערוכת כרזות זזות ביריד אמנות	2-3 מפגשי הכשרה, מפגש ותכנון יצירה מפגש הגשה ושיפוט	סטודנטים/ות מהמחלקה לעיצוב חזותי	שימוש באמנות ככלי לשינוי עמדות	יריד אמנות ועיצוב "צבע טרי" "בצלאל"	<b>מרחב אמנות</b>
פתיחת קבוצה נוספת הקמת קהילה בנושא אנשים עם מוגבלות – חיבור לקהילת אינטל עולמית	פעולות מגוונות: תמיכה בגיוס, ימי חשיפה לצעירים עם מוגבלות, הנגשת אירועי רווחה	6 מפגשים: היכרות, סקר עמדות ופערים, תכנון פרויקט "האקתון"	קבוצת עובדים/ות: אע"מ, בני משפחה, בעלי עניין	העלאת מודעות לסוגיות הקשורות לבני משפחה לאנשים עם מוגבלות שהם עובדי החברה	אינטל	<b>מרחב עסקי</b>



# עקרונות פעולה לשותפות לשינוי עמדות

תוכנית Friending מציעה תהליך של שינוי עמדות, המונע באמצעות שותפות מלאה בין ישראל מעבר למוגבלות-ג'וינט ישראל, לבין הארגונים אשר מעוניינים לחולל שינוי במרחב בו הם פועלים. על מנת ששותפות זו תצליח להתקיים לאורך זמן, ותצליח להניע תהליכים ולהניב תוצרים ופעולות, וכן המשכיות בארגונים, ישנם מספר עקרונות פעולה אשר צריכים להתקיים.

## מפגש בין רעיונות וצרכים

העקרון החשוב ביותר, הוא לייצר מפגש בין התוכנית (שמהותה הוא קידום שינוי עמדות) לבין הארגון או המרחב, אשר לו אינטרסים ומטרות שונות (הצרכים יכולים להיות ערכיים, אידיאולוגיים, אסטרטגיים, עסקיים, כלכליים, חברתיים, ארגוניים, רווחת עובדים ועוד). במפגש יש לייצר מצב של מענה לצרכי שני הצדדים.

"זה היה שיתוף פעולה שטוב לשני הצדדים, מאזן ותמהיל מושלם בין רצונות. גם רכיבים שאני רוצה לקדם, ערכים למען הקהילה, ומבחינתם חשיפה מאד גדולה לנושא, דרך אמנות" (ראש המחלקה לעיצוב חזותי, בצלאל)

"צריך למצוא את win win כדי שכל אחד ירגיש שהוא מקבל משהו מהשותפות הזאת. הן קיבלו פלטפורמה לקדם את הערכים שלהם ואנחנו קיבלנו אפשרות מימון והדרכה לעסוק בנושא שמעניין אותנו". (מנכ"ל רבני בית הלל)

## התאמה למרחב, גמישות ופתיחות מחשבתית

כאשר מחליטים על תהליך במרחב מסוים, יש לאפיין את המרחב ולהתאים לו את המענה המתאים לו ביותר מבחינת סוג הקבוצה, מהות ומבנה ההכשרה, התוצרים הנדרשים וסוג הפעילות. לכל מרחב ייחודיות משלו ולא ניתן לבצע את אותן הפעולות בשני מרחבים שונים. בכל אחד מהתהליכים נדרשת התאמה מדויקת. בנוסף, יש לערוך בדיקה וחשיבה לאורך כל תקופת הפעילות, ובדיקה מתמדת של הצרכים, המענים והפעולות, ולשנותם בהתאם לצורך. לעניין זה חשובה פתיחות מחשבתית, לא להיות מקובעים לרעיון או לדרך פעולה אחת, ולאפשר שינוי והתאמה תוך כדי התהליך.

"אנחנו לא באות עם אג'נדה סגורה, יש המון הקשבה לארגון ולעולם התוכן שלהם. יש כאן מפגש אמיתי. אנחנו באות עם העולם של שינוי עמדות ואנחנו שואלות את הארגון איך שינוי עמדות נראה אצלם. אנחנו באות לארגון עם כמה הצעות לנושאים ולמטרות, והם בוחרים בהתאם לפערים שיש אצלם. יש משהו בדיוק ובבחירה שהופך את התהליך ליותר מעמיק. למדנו שהארגונים לא נמצאים באותה רמת בשלות ולכן בכל ארגון נדרשת התערבות אחרת. היום יש לנו מניפה של פתרונות והצעות שהם יכולים לבחור מהם". (מנהלת תוכנית Friending)

"עם הזמן הדבר הזה הלך והתרחב, וקרה תהליך מאד יפה, כל רכז קמפוס לקח את המסר ועשה לו אדפטציה משלו. הייתי מגיע לקמפוסים והייתי רואה איך זה חלחל שם, ברמה אחרת ובצורה אחרת ממקומות אחרים". (רכז ארצי, תוכנית סמ"ן)

## דינאמיות, השתנות והתפתחות

התוכנית הינה תוכנית מתפתחת ומשתנה. ישנם פתרונות אשר הוצעו לארגונים בתחילת הדרך, והיום הם כבר לא רלוונטיים. ישנן פרקטיקות שבוצעו לאורך הדרך והיום הן לא מיושמות יותר. התוכנית צריכה לשמור על אפשרות להערכה תוך כדי תנועה ובחינה של המענים, וכן על יכולת להשתנות.

"התוכנית ממש עברה אבולוציה בהקשר של המגזר העסקי. בהתחלה היה שיתוף פעולה עם מכון אדלר, ואז עם ציונות 2000. היו הרבה שינויים. יש דברים היום שאני לא אציע, גם אם התנסיתי בזה כבר".

"כשהתחלנו את הקבוצות בעסקים, קראנו לזה קבוצות מנהיגות, ואז הבנו שזה "עולם ישן". המושג של מנהיגות לא מדבר היום, היום מה שמדבר זה קהילה. צריך להיות פתוחים לשפה ולאריזה. אנחנו נהיה "בטרנד" וזה לא משנה באיזו דרך" (מנהלת תוכנית Friending).

## מקצועיות ומומחיות

הארגונים אשר מצטרפים לתוכנית אינם מכירים לעומק את נושא אנשים עם מוגבלות ואינם בקיאים בידע, בתהליכים או במציאות. במסגרת השותפות, התוכנית היא המביאה לתהליך את המומחיות בתחום, את הידע המקצועי, את בעלי המקצוע המתאימים. התוכנית היא זו האחראית על שלב ההכשרה, והיא שותפה מלאה לאורך כל התהליך. גם בשלבי הפעולה וההמשכיות, מנהלות התוכנית מקיימות קשר רציף וליווי מקצועי על פי צורך למנהלי/ות התהליך בארגון. יש לשמור על רמה מקצועית גבוהה אל מול הארגונים, כל אחד בתחום שלו ובהתאם לפערים בהם הוחלט לעסוק במסגרת התהליך. שמירה על רמה מקצועית גבוהה הכרחית גם ליצירת אמון ובטחון בקרב הארגונים.

"אנחנו מביאים דברים שחשובים לנו מהידע המקצועי שלנו ומוצאים עם הארגון את נקודות המפגש". (מנהלת תוכנית Friending)

"היום השותפות נמשכת, וזה מאד ביחד. מנהלות התוכנית הן מאד מקצועיות ומביאות המון ידע. המנחה מציונות 2000 הייתה מדהימה. הכל היה מאד נעים ומאד ביחד, וזה חשוב מאד (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)

## אמון, פתיחות והדדיות

השותפות בין התוכנית לארגונים הינה שותפות ארוכת טווח והתהליך יכול לעורר סוגיות מורכבות ורגישות. יצירת קשר אישי, שיח פתוח וכנה, מפגשים תכופים ותקשורת רציפה תגביר את הצלחת השותפות והטמעת התהליך. חשוב לייצר הדדיות בתהליך ולחלק את האחריות בין הגופים השותפים בצורה שתהיה מתאימה לכולם, ובאופן שקוף וגלוי. חשוב להציף בעיות ואתגרים בזמן אמת, ולייצר מרחב המאפשר חשיבה משותפת על פתרונות, מתוך תפיסה כי הידע נמצא אצל שני הצדדים של השותפות, ואצל המשתתפים בתהליך.

*"התשובות הן לא אצלנו, זה מה שאנחנו מאמינים. העובדים מעורבים ומשותפים". (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)*

*"נתתי לרכזים המון מקום, היו רעיונות שממש לא אהבתי, אבל גיביתי אותם וגיליתי שהאירועים היו מדהימים. הייתה כאן עבודה קשה מאחורי הקלעים על בניית היחסים. היינו חורשים את הקמפוסים, מגיעים לכל דיקאנט הסטודנטים ומרכזי נגישות. כל אלה היו קשורים אלי באופן אישי, הם יחד איתנו קידמו את הדברים ופנו למרצים. השיתוף פעולה זה מה שגרם לדברים להצליח. לרקום את הדברים יחד עם השותף". (רכז ארצי, תוכנית סמון)*

*"אני מגדיר את השותפות כהצלחה יוצאת דופן. היה כאן אלמנט של אמון. שותפות שמבוססת על כבוד הדדי ושותפות. אני יכול להגיד שהן ידעו לתת מקום לנו כארגון, היה אלמנט של לסמוך על הידע של הארגון ולתת מקום לדברים שמתאימים לארגון". (מנכ"ל רבני בית הלל)*

## זמינות ושירותיות

התוכנית מטבעה היא תוכנית דינאמית, ועל כן נדרשת בה זמינות גבוהה ויכולת לתת מענים בזמן אמת. שירותיות ותגובתיות מהירה היא עקרון חשוב להצלחת התוכנית. היכולת של מנהלות התוכנית להיות נוכחות וזמינות עבור הארגונים, לחשיבה משותפת ומתן מענים מותאמים, אפשרה את הצלחת התהליכים בארגונים.

*"אנחנו מאד תגובתיות. אם מישהו מביע רצון לעשות משהו, זה קורה. אנחנו רוצות להישאר רלוונטיות אז אנחנו מגיבות, עושות התאמה. אנחנו כאן בשביל האנשים שעובדים איתנו". (מנהלת תוכנית Friending)*

## המשכיות וקיימות לאורך זמן

תהליך שינוי עמדות הוא אינו פעולה חד פעמית וקצרת טווח. הדבר צריך לבוא לידי ביטוי בתהליך משלב ההכשרה ועד לשלב הפעולה וההמשכיות. ההכשרה אינה מפגש חד פעמי קצר כי אם משהו מתמשך. ככל שיהיה ממוסד יותר ומובנה בשגרות הארגון כך יוטמע בצורה טובה יותר. בנוסף, לאחר הפעלת התוצרים והפעולות בפעם הראשונה, נוצר אפקט של "תנועה", ישנה הזדמנות והמשכיות של אותה התנועה לפעולות נוספות ולהרחבת מעגלי התהליך.



"מאד חשוב שזה לא מפגש חד פעמי. אם זה היה חד פעמי זה היה משאיר את זה ברמה שטוחה. ברגע שזה מתמשך, גם פוגשים סוגים שונים של אנשים, קורה לך משהו בינך לבין עצמך, זה מוריד את הציניות, זה מאפשר להיחשף. העובדה שזה מתמשך מצמצם את הפחד, מה שמאפשר לעשות את השינוי זה העובדה שיש עיבוד והמפגש הוא לא חד פעמי" (מנהלת תוכנית Friending)

## מחויבות

נושא אנשים עם מוגבלות הוא נושא מורכב ודורש חשיפה רגשית. תהליך שינוי עמדות בנושא זה מצריך חשיפה רבה, התגייסות והשקעת משאבים רבים מצד המשתתפים והארגון. על מנת להטמיע תהליך שינוי עמדות, נדרשת מחויבות גבוהה של כל השותפים ושל כל המשתתפים בתהליך, לאורך זמן.

"ברגע שאתה נכנס לפרויקט הזה אתה צריך להיות מחויב לזה, ולהיות עם זה כל הזמן. אתה צריך להיכנס לזה מתוך הלב ובכל הנשמה. אנחנו רואים את זה אצל המשתתפים של הקבוצה וזה מוכיח ומראה את הכל" (יועצת פיתוח ארגוני, אינטל)

## אקטיביזם

בשורה התחתונה, מטרת התוכנית היא לייצר פעולה, אשר תוביל לשינוי עמדות לאנשים עם מוגבלות בחברה. התהליך אינו תהליך לימודי, כי אם תהליך של השתתפות, יוזמה, חשיבה ועשייה. מטרת התוכנית היא ליצור בכל מרחב נבחר ובכל ארגון גרעין אקטיבי של סוכני שינוי, אשר מייצרים פעולות ממשיות בארגון לקידום נושא זה.

"אחד הדברים שיצאנו איתם לדרך זה הרצון שלדבר הזה יהיו תוצרים. אנחנו רוצות שהם ייצרו תוצרים שרלוונטיים לאנשים שלהם". (מנהלת תוכנית Friending)

## ההשפעה שלנו ומבט לעתיד

תוכנית Friending אשר תוארה לעיל, על כל שלביה, מרכיביה ועקרונותיה, הצליחה ליצור במהלך שנות פעילותה השפעה חזקה ומשמעותית בזירות מגוונות, ובמעגלים רחבים. לאור העדויות מהשטח במרחבים השונים, ולאור התפתחות התוכנית וההמשכיות שלה בכל מרחבי הפעולה, עולים מספר אפיקי השפעה. אז מה בעצם הצלחנו לעשות?

- ✓ **הכנסת שיח על אנשים עם מוגבלות כחברים שווים זכויות** בקהילה, במרחבים חדשים ולא מסורתיים כגון אקדמיה ואמנות.
- ✓ **הכנסת שיח על אנשים עם מוגבלות למשטרת ישראל** ארגון ציבורי מהמשפיעים ביותר על האזרחים והאזרחיות במדינה ועם היסטורית מפגשים טעונה בהקשר לאנשים עם מוגבלות. מעבר להבנה הערכית הוטמע השינוי, בתפיסת השירות עצמה.
- ✓ **שינוי השיח הציבורי** סביב זכויות של אנשים עם מוגבלויות בכל הזירות מ"חמלה וחסד" ל"שוויון והשתתפות".
- ✓ **ייצוג מעצים של אנשים עם מוגבלות במרחבים השונים:** אקטיביסטים ויוזמים, מרצים, סיפוריהם ואישיותם כהשראה ליצירות אמנות.
- ✓ **יצירת שיח על תפקיד החברה הכללית** בשינוי עמדות.
- ✓ **יצירת מעטפת הוליסטית ומענה משלים למענים הניתנים לאנשים עם מוגבלות בקהילה.**
- ✓ **הטמעת ראייה הוליסטית של אנשים עם מוגבלות במרחבים שונים,** מוכרים ומוכרים פחות. (למשל עיסוק ברווחת מטפלים ובני משפחה).
- ✓ **גיוס גורמי מפתח בארגונים ומחויבותם האישית** להנעת תהליכים, עד כדי שינוי סדרי העדיפויות הארגוניים שהם מובילים.

ההתנסות בתוכנית לאורך השנים חידדה את התפיסה כי כדי להגיע למציאות בה אנשים עם מוגבלות יהיו חלק אינהרנטי ושווה בחברה, לא מספיק לספק להם את השירותים, אלא יש ליצור את התפיסה הנכונה בחברה הכללית בה הם חיים ואת הקרקע אליה הם יכולים להשתייך. ולכן, **שינוי עמדות בחברה הכללית חייב להיות מרכיב מהותי בתוך כל התערבות בחיים של אנשים עם מוגבלות.**

זוהי מעין תנועת מלקחיים, בין הפעילות הפרקטית לקידום אנשים עם מוגבלות לבין שינוי תפיסה של החברה, על מגזריה, מרחביה וארגוניה השונים.

לסיכום, התוכנית הצליחה להשפיע במרחבים רבים, אך על זאת ברור כי עבודה רבה עוד לפנינו. ישנם מרחבים רבים בהם צריך וחשוב לבצע תהליכים לשינוי עמדות לאנשים עם מוגבלות. מרחבים אשר פועלים בתחום, וכמובן מרחבים אשר תחום זה רחוק או זר להם. במבט לעתיד, התוכנית שואפת למצוא מרחבי פעולה נוספים, להרחיב את ההפצה וליצור תנועה כלל ארצית, הפועלת לקידום תהליכים לשינוי עמדות. כך נוכל לשנות ולהשפיע על מקומם בחברה של אנשים עם מוגבלות, בכל היבטי החיים.