



"אל תסתכל בקנקן" – השתלבות חברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות

אורית שמיר בלדרמן¹ ואורי שלמון²

תקציר

המחקר הנוכחי הינו מחקר גישוש המעלה לדיון סוגיות מגוונות הקשורות בהשתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות המועסקים כשכירים בשוק העבודה – תחום שטרם זכה לסיקור ולתודעה נרחבת בספרות האקדמית בכלל, ובמחקר הישראלי בפרט. שאלת המחקר המרכזית היתה מהי תפיסתם וחוויתם של העובדים עם מוגבלות את אופן השתלבותם החברתית בשוק העבודה. השתלבות חברתית במקום העבודה מגבירה את שביעות רצונו של העובד וכן משפרת את התפוקה והביצועים בעבודה. (Novak & Rogan, 2010), ומכאן שנושא זה הינו בעל חשיבות קריטית בתחום פיתוח וניהול הארגונים. תהליך איסוף הנתונים בוצע בשיטה האיכותנית והתבסס על ראיונות עומק מובנים למחצה בקרב 19 אנשים המתמודדים עם מוגבלויות גלויות (ראייה, שמיעה ונכויות גפיים) המועסקים כשכירים. במחקר עלו מספר תימות מרכזיות: התימה הראשונה "נגישות לפני הכל" – מתארת את חשיבות נגישות הסביבה הארגונית לתפקודו המקצועי והחברתי של העובד עם המוגבלות; התימה השנייה, "יש עם מי לדבר" – מתמקדת במערכת היחסים ההדדית שבין העובד המתמודד עם מוגבלות ומנהלו הישיר ומפרטת את השפעתה על שגרת העבודה; והתימה השלישית, "עבודת צוות" המדגישה את תרומתו של העובד המתמודד עם מוגבלות להשתלבותו החברתית בארגון, מפרטת משתנים נוספים המשפיעים על הנושא ומתמקדת במעורבות באירועים חברתיים ובימי גיבוש. למחקר הנוכחי תרומה תיאורית ויישומית: ראשית, ממצאי המחקר מהווים עדות תומכת ליכולתה של תיאוריית המגע לספק הסבר ולהוות בסיס לניתוח שורת תופעות הקשורות בהשתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות בארגונים. כמו כן, המחקר הנוכחי מציב פרספקטיבה ביקורתית לתפיסות המקובלות בספרות האקדמית, הרואות בעובד המתמודד עם מוגבלות כאובייקט פסיבי וחסר שליטה על מצבו החברתי במקום העבודה, ובסביבה הארגונית כאחראית הבלעדית לשילובו. במישור היישומי, ממצאי המחקר עשויים לספק מידע חיוני ומשמעותי עבור קובעי מדיניות ובעלי השפעה בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלויות. בנוסף, עדויות המרואיינים אודות ניסיונם האישי במקום העבודה ודפוסי השתלבותם המגוונים יתרמו לפיתוח ולביסוס גוף ידע רחב עבור עובדים עם מוגבלויות פיזיות וכן עבור ארגוני השמה (ארגונים המספקים שירותי שיקום ורווחה ומתמחים בשילוב אנשים עם מוגבלויות בקהילה). כמו כן, חשיפה לדברי המרואיינים תביא להפחתת הדעות הקדומות והנטייה לשיפוטיות בקרב מעסיקים ותסייע בהפגת חששות ותחושות אי ודאות.

¹ ד"ר אורית שמיר בלדרמן, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, Orits@yvc.ac.il
² גב' אורי שלמון, בוגרת החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, orinoas@gmail.com

מבוא

תעסוקה מהווה זכות בסיסית בעלת ערך מרכזי בחיי הפרט כמקור פרנסה ומאבק בעוני. לצד תפקידה הכלכליים, השתלבות בשוק העבודה (במשרה מלאה או חלקית) נתפסת כקריטית לרווחתו הגופנית והפסיכולוגית של הפרט – היא מסייעת בשיפור הביטחון העצמי והבריאות הנפשית, וכן תורמת לתחושת שייכות וליצירת רשתות חברתיות וקשרים בין אישיים (Lindsay et al., 2018). העבודה מקנה לאדם מעמד חברתי ותחושת עשייה, מאפשרת מימוש יעדים אישיים ומטרות קולקטיביות ומסייעת בגיבוש שגרת יום יציבה וקבועה (Vornholt et al., 2013). יתרה מכך, חוסר תעסוקה מקושר לרווחה נפשית נמוכה וכן לתופעות כמו הפרעות חרדה ודיכאון, לצריכת אלכוהול מוגברת ולציונים נמוכים במדדי הערכה עצמית ואיכות חיים (Burke et al., 2013). עבור אנשים עם מוגבלויות, התעסוקה מהותית ונחוצה אף יותר מאנשים ללא מוגבלויות, הן בשל שיעורי העוני הגבוהים בקרב אוכלוסייה זו, והן בשל העובדה שמוגבלות מקושרת לעיתים קרובות לבדידות ולניכור חברתי (Bonaccio et al., 2020). זאת ועוד, במישור הכלכלי, יש שיטענו כי קצבאות הנכות מכבידות על הקופה הציבורית, וכי הדרך הטובה ביותר לצמצם את התלות של אנשים עם מוגבלות בקצבאות היא שילובם בשוק העבודה (פינטו, 2017). על-אף שמציאת עבודה מהווה תנאי חשוב להפחתת הבדידות, עובדים עם מוגבלויות המועסקים באופן קבוע מציינים כי הם חשים מתויגים, חווים יחס מפלה מצד הסביבה ותופסים עצמם כפחות שייכים לקבוצת הקולגות ללא מוגבלות (Novak & Rogan, 2010). כלומר, מציאת עבודה כשלעצמה אינה תנאי מספק להפגת תחושת הבדידות – יצירת אינטגרציה חברתית במקום העבודה וקבלת העובד עם המוגבלות לתוך צוות העובדים מהוות תנאי בסיסי להשגת יתרונותיה של התעסוקה, שצוינו קודם לכן (Vornholt et al., 2013). המחקר הנוכחי יתמקד בהשתלבות החברתית במקומות עבודה בקרב אנשים עם מוגבלויות גלויות – לקויות מבניות או תפקודיות אשר ניתן להבחין בהן בעת מפגש פנים אל פנים, הכוללות לקויות ראייה, שמיעה וניידות (Tomba et al., 2015). ההנחה העומדת בבסיס בחירת אוכלוסייה זו היא שמוגבלות הנראית לעין מובילה לעיתים קרובות ליצירת רושם ראשוני שלילי ומוטעה, ומעוררת דעות קדומות ויחס מפלה כלפי האדם המתמודד עם מוגבלות. זאת עוד טרם הוא מציג עצמו ומבטא את תכונותיו ויכולותיו. במילים אחרות, בסיטואציות חברתיות, המוגבלות הגלויה בולטת לפעמים אף יותר מהאדם העומד מאחוריה, ולכך השפעה ניכרת על השתלבותו ומעורבותו בחיי החברה. מנגד, נראות המוגבלות עשויה להפחית מתחושות הבושה והמבוכה של הפרט ומהמאמץ המושקע בהסתרת המוגבלות, ולעודד שיח פתוח אודותיה. אלה עשויים בתורם לתרום ליכולתו של הפרט להתמודד עם מוגבלות גלויה ולפתח יחסים חברתיים לאורך זמן, שבהן הרושם הראשוני הולך ופוחת בהדרגה.

סקירת ספרות

מוגבלות

לאורך ההיסטוריה זכה המושג "מוגבלות" להגדרות שונות ומגוונות, מה שמקשה עד היום לקבוע באופן מוסכם וברור מי ייחשב כאדם המתמודד עם מוגבלות. כמו מושגים אחרים, גם הגדרת המוגבלות אינה ניטרלית. היא מעוצבת ומושפעת על ידי גורמים בעלי כוח וסמכות, כגון מקצועות, ארגונים ויחידים, שלהם היכולת לייצר ידע חברתי ולקבוע מושגים, הגדרות ומשמעויות. (Haeghele & Hodge, 2016). נכון לשנת 2018, כ-15% מאוכלוסיית העולם הם אנשים עם מוגבלויות, ויש שיטענו כי הערכה זו גבוהה אף יותר, בשל מורכבות המושג "מוגבלות" על הגדרותיו ותפיסותיו השונות (Vornholt et al., 2018). הגדרת המושג "מוגבלות" עברה גלגולים רבים במהלך השנים, ומהתבוננות בהתפתחויות אלו וניתן ללמוד על שינויים בתפיסת החברה כלפי אנשים עם מוגבלויות. כך למשל, בתקופות בהן הדת פעלה כמנגנון מרכזי ודומיננטי בחיי החברה, המוגבלות הוצגה כביטוי לתפיסות דתיות: בחברות מסוימות אדם עם מוגבלות נתפס כבעל

ישות גבוהה שבכוחו לחולל ניסים (Haeghele & Hodge, 2016), בעוד שבחברות אחרות נתפסה המוגבלות כעונש אלוהי על התנהגות לא מוסרית (Shakespeare, 2006).

עם התרחבות מקצוע הרפואה כחלק מעליית ההשכלה, החל להיווצר המודל הרפואי של המוגבלות (המכונה גם המודל האינדיבידואלי / הטרגדיה האישית). מודל זה גרס כי אנשים עם מוגבלויות אינם יכולים להגיע לאיכות חיים סבירה או לסיפוק עצמי. על פי תפיסה זו, המוגבלות נתפסת כבעיה אישית הנובעת מהמום הביולוגי של האדם ומגופו "הפגום". השאיפה המרכזית היא להירפא מהמוגבלות ולהגיע למצב "נורמטיבי". גישה זו טוענת שיש להימנע מטרגדיית המוגבלות, לעקור אותה מן השורש ולפעול להיעדר מומים בכל מחיר ובכל אמצעי אפשרי (Haeghele & Hodge, 2016). גישה זו הביאה למדיקליזציה של תחומים רבים בחיי אנשים עם מוגבלויות והצדיקה התערבויות שמטרתן חדירה לפרטיותם, הפרת זכויותיהם וביטול עצמיותם (Swain & French, 2001). חשוב לציין כי טרמינולוגיית המודל הרפואי אינה מקובלת כיום בספרות המחקרית.

בשנות ה-70 של המאה ה-20 החלו אנשי אקדמיה ואקטיביסטים עם מוגבלויות במדינות רבות ברחבי העולם (ובפרט באירופה) בהקמת תנועות חברתיות במטרה להיאבק ולקרוא תיגר על דיכויים והדרתם לאורך ההיסטוריה. התנועות התמקדו באיתור הסבר חברתי אלטרנטיבי להדרת ציבור הנכים, זיהוי המכשולים שהסביבה מציבה בפניהם ושינוי השיח התרבותי בנושא. כך נוצר המודל החברתי של המוגבלות, המניח כי המקור למרבית הבעיות בהן נתקלים אנשים עם מוגבלויות בחיי היומיום אינו טמון בלקות עצמה, אלא ביחס החברה. זה עורך הבחנה ברורה בין המושגים "מוגבלות" – הדרה חברתית, ובין "לקות" – מגבלה פיזית. על פי המודל, מוגבלות אינה נמדדת במונחים רפואיים אלא נתפסת כ"נחיתות או הגבלת פעילות הנגרמת על-ידי מבנה חברתי שאינו מתחשב בצורכיהם של אנשים עם לקויות פיזיות, ובכך מדיר אותם מהשתתפות בפעילויות חברתיות חשובות" (Shakespeare, 2006, p.198). מעבר לתרומה החברתית, המודל הביא גם לשיפור בהערכה העצמית של אנשים עם מוגבלויות – בעוד שבתפיסות המסורתיות ראו אנשים עם מוגבלויות את הבעיה כחלק מהם, המודל החברתי מעביר את מוקד הבעיה אל חסמים חברתיים שמגבילים את הפרט. הלקות אינה הבעיה; הבעיה היא החברה, והיא זו שצריכה להשתנות (Shakespeare, 2006).

אמנם המודל הרפואי והחברתי מנוגדים במידה רבה זה לזה, אך המשותף לשניהם הוא ראיית המוגבלות כ"בעיה", כדבר המצריך תיקון. אולם, עם השנים הלך והתגבש מודל נוסף, אשר אינו תופס את המוגבלות כבעיה, אלא כזהות חיובית ואף כמקור לגאווה. המודל האפירמטיבי (חיובי) משקף את היתרונות וההזדמנויות שבחיים עם מוגבלות, ומדגיש את יכולתם של אנשים עם מוגבלויות לחיות חיים מלאים, שלמים ומספקים. תומכי הגישה טוענים כי חוויית המוגבלות מעצימה את רגישותם ואת יכולותיהם האמפתיות של הפרטים המתמודדים עמה, תוך שהיא מעניקה להם הבנה מעמיקה יותר של דיכוי וסבל שחווים אחרים. בנוסף, המוגבלות עשויה להקל על האדם להשתחרר מציפיות ומדרישות החברה, שהן לעיתים כבדות ומכבידות. תומכי גישה זו מערערים על מעמדה הדומיננטי של ה"נורמליות" ומדגישים את ערכו ומשמעותו של חיים עם מוגבלות. (Swain & French, 2000). הלקות הופכת מ"תכונה פגומה / לקויה" בפי אנשי מקצועות הבריאות, לסימן חיובי של המגוון האנושי (Haeghele & Hodge, 2016).

בחינת הדרכים השונות בהן מוגדרת המוגבלות בחברה היא קריטית, מתוך ההנחה לפיה השפה והטרמינולוגיה בהן משתמשים אנשים לתיאור אדם עם מוגבלות משפיעה ישירות על היחס כלפיו, על הציפיות ממנו ועל אופי האינטראקציה המתקיימת עימו (Haeghele & Hodge, 2016). כל אלו מעורבים בקביעת סיכוייו של הפרט המתמודד עם מוגבלות להשתלב בכל תחומי החיים, ביניהם בתעסוקה.

השתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות במקומות עבודה

השתלבות חברתית במקום העבודה מגבירה את שביעות רצונו של העובד מהעבודה וכן משפרת את תפוקותיו וביצועיו במקום העבודה (Novak & Rogan, 2010). במדינות רבות ברחבי העולם קיימת מדיניות ציבורית הדורשת ממעסיקים לשלב אנשים עם מוגבלויות ולספק להם גישה מלאה ושוויונית לעולם התעסוקה. בניסיון לציית לחובה חוקתית זו, מעסיקים נוקטים בצעדים משמעותיים להסרת מחסומים, ביצוע התאמות ומתן שירותי התמיכה הנדרשים, כגון הסעות וציוד טכנולוגי ייחודי, על-מנת לאפשר לעובד לבצע את מטלות תפקידו. עם זאת, המעסיקים נכשלים בהבנת הצורך המהותי באינטגרציה החברתית שמעבר להתאמות הטכניות (Naraine & Lindsay, 2011). כך נוצר מצב בו על אף השיעור ההולך וגדל של אנשים עם מוגבלויות המשולבים בעולם התעסוקה, רבים מהם עדיין מנוכרים ומרוחקים מעמיתיהם לעבודה: הם יושבים לבדם בחדרים, פועלים על פי לוחות זמנים שאינם מתואמים ומסונכרנים עם יתר העובדים ומבצעים משימות שאינן דורשות שיתוף פעולה ותקשורת עם אחרים (Novak & Rogan, 2010). בנוסף, אנשים עם מוגבלויות מתקשים לעיתים לקחת חלק באירועים ובפעילויות חברתיות שמעבר לשעות העבודה, בשל מחסומים פיזיים, חברתיים ותקשורתיים (Naraine & Lindsay, 2011).

אחד המחקרים המרכזיים שבחן את השונות בהשתלבות החברתית של אנשים עם מוגבלויות בארגונים מבוסס על תיאוריית המגע- תיאוריה שנוסחה לראשונה על ידי אלפורט (Allport, 1954, as cited by Novak & Rogan, 2010), הטוענת כי עמדותיו של אדם כלפי קבוצת החוץ שלו, הסובלת מייצוג שלילי, עשויות להפוך חיוביות יותר בעקבות מגע ישיר וקרוב עימה. אולם, אינטראקציה ומגע ישיר בין קבוצות אינם מובילים באופן אוטומטי לצמצום הדעות הקדומות, ליחס חיובי, לקבלה ולהכללה. נדרשים ארבעה תנאים נוספים לשם השגת ההשפעות החיוביות הללו:

ראשית, הזדמנות לאינטראקציה: מצבים עם פוטנציאל גבוה להיכרות בין פרטים מקבוצות שונות מובילים לפיתוח מערכות יחסים משמעותיות יותר. במחקר נמצא כי הזדמנויות רבות יותר לאינטראקציה בין העובד עם המוגבלות לעמיתיו (לוחות זמנים זהים וקירבה פיזית) מקושרות עם השתלבות חברתית טובה: שיח על נושאים שאינם קשורים לעבודה, התבדחות ואווירה נעימה בשעות העבודה, בילוי משותף בהפסקות והשתתפות בפעילויות חברתיות מעבר לשעות העבודה (Novak & Rogan, 2010).

התנאי השני הוא סטטוס זהה: האופן שבו קבוצת הפנים תופסת את מעמדה ביחס לחברי קבוצת החוץ משפיע במידה רבה על טיב האינטראקציה ביניהן. אחת הדעות הקדומות הרווחות על קבוצות חוץ היא שלחבריהן יכולות נמוכות בביצוע משימות שונות. כאשר חברי קבוצת החוץ נמצאים במעמד נחות יותר בסיטואציה המגע, התפיסה שלפיה יכולותיהם נחותות עלולה להישאר יציבה וללא שינוי. לעומת זאת, כשהסטטוס של שתי הקבוצות שווה, הדבר עשוי להפחית את הדעות הקדומות לגבי יכולות הביצוע של חברי קבוצת החוץ. מחקרים הראו כי עובדים עם מוגבלויות שהסטטוס שלהם היה שווה לזה של יתר העובדים (כמו תחומי אחריות שווי ערך, כפיפות לאותה היררכיה ניהולית ותנאי העסקה זהים) היו בעלי סיכויים גבוהים יותר להשתלב בפעילויות חברתיות (Novak & Rogan, 2010).

התנאי השלישי הינו תלות הדדית: כאשר חברי קבוצות שונות תלויים זה בזה כדי להגיע ליעדים הרצויים, יש להם סיבות אינסטרומנטליות לעבוד יחד להשגת מטרותיהם המשותפות. כאשר מתקיימת המחויבות והתלות ההדדית, העובד עם המוגבלות נתפס כאדם אהוד על-ידי עמיתיו, עובד שניתן להתחבר אליו ולתת בו אמון (Novak & Rogan, 2010).

התנאי הרביעי והאחרון, וייתכן שאף המשמעותי ביותר, הוא תמיכת הרשויות: קשר בין קבוצות יהיה מוצלח יותר כאשר גורמי הסמכות מאשררים באופן חד משמעי את מטרת האינטגרציה וקובעים נורמות של קבלה, סובלנות ושוויון. נדרשת תמיכה חד משמעית מצד המעסיק בשילוב עובדים עם מוגבלויות במקום

העבודה - הממונים לוקחים אחריות מלאה על העסקת העובד עם המוגבלות, כוללים אותו בצוותי העבודה ובמפגשים חברתיים. המעסיק הוא זה שלמעשה קובע את הטון, בכוחו ההחלטה האם העובד יהיה מודר או משולב במקום העבודה (Novak & Rogan, 2010).

בנוסף לתיאוריית המגע, "מודל המסגרת האינטגרטיבית" עוזר לשפוך אור על גורמים נוספים המשפיעים על השתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות: ראשית, הנהלת הארגון או המעסיקים משפיעים ישירות על האקלים הארגוני ועמדות העובדים באמצעות הנחלת ערכים, נורמות וסגנון הניהול. נמצא כי אנשים עם מוגבלויות שהועסקו בארגונים בעלי תרבות ארגונית חיובית, פתוחה ומכילה היו בעלי סיכויים טובים יותר להתחבר עם עמיתיהם. כמו כן, עמדות העובדים ביחס לעמיתם המתמודד עם מוגבלות מושפעות ממאפייני אישיותם וממשתנים דמוגרפיים כגון: גיל, השכלה ומגדר. אופי העבודה (דרישות התפקיד, מערכות התגמולים והתלות ההדדית) משפיע גם הוא על יחסם של העובדים כלפי הפרט עם המוגבלות. לבסוף, קיימת השפעה ניכרת לתכונותיו האישיות של העובד עם המוגבלות, כאשר לאופי ולמורכבות המגבלה ההשפעה החזקה ביותר על עמדות העמיתים ונטייתם לשלב את העובד כחלק בלתי נפרד מהצוות (Vornholt et al., 2013).

שאלת המחקר ומטרתו

מטרתו של מחקר זה הינה לבחון סוגיות מגוונות הקשורות בהשתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות גלויות המועסקים כשכירים בשוק העבודה בישראל. שאלת המחקר המרכזית היא מהי תפיסתם וחוויתם של עובדים עם מוגבלות את אופן השתלבותם החברתית בשוק העבודה. על מנת לצמצם ולמקד את אוכלוסיית המחקר, נבחרו עובדים המתמודדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות בלבד (ראייה, שמיעה ונכויות גפיים), מתוך הנחה כי נראות המוגבלות מהווה נדבך מרכזי בסוגיית ההשתלבות החברתית בארגון. יש לציין כי במחקר לא נכללו אנשים עם מוגבלויות קוגניטיביות, אשר לעיתים קרובות מלוות בביטויים פיזיים גלויים לעין.

שיטה

המשגת המחקר ואופיו

המחקר הנוכחי נועד להתחקות אחר השתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות פיזיות, גלויות לעין, במקומות העבודה. לשם כך, נעשה שימוש בשיטת המחקר האיכותנית, מתודולוגיה תיאורית השואפת לחקור תופעות בסביבתן הטבעית ולפרש אותן במונחי הנחקרים עצמם. בשיטה זו, החוקר מחויב לתיאור של מורכבות וללימוד הוליסטי, מקיף וכוללני של התופעה הנחקרת ושל המבנה החברתי בו היא מתרחשת. המחקר האיכותני הוא אינדוקטיבי, ועל החוקר להתבונן ולהקשיב לתיאורי הנחקרים ולנהל דיאלוג עם ידע קודם מהספרות, ומתוך כך לגבש תיאוריה עשירה ומשמעותית (צבר בן-יהושע, 2001).

הרציונל בבחירת שיטה זו הוא הרצון להבין את המשמעויות והפרשנויות שהמרוואיינים מביאים איתם לתוך הסיטואציה הנחקרת, ולא רק את המאפיינים האובייקטיביים שלה. כלומר, מתודולוגיה זו מאפשרת חשיפה לנקודות מבט שונות ומגוונות ביחס לתופעת ההשתלבות החברתית של אנשים עם מוגבלויות במקומות העבודה, ובכך תורמת ליצירת תמונה הוליסטית ומורכבת של תופעה זו.

מדגם

שיטת הדגימה

שיטת הדגימה אשר נבחרה לצורך ביצוע מחקר איכותני זה הינה דגימת "כדור שלג", שיטה בה נעשה שימוש בעיקר במקרים בהם קיים קושי לאתר מרואיינים, ומהווה הפצת שמועה אודות המחקר מפה לאוזן. לצורך איתור המרואיינים פורסמה פנייה ברשת החברתית "פייסבוק", בה הבענו את כוונתנו לבצע מחקר אודות חוויית ההשתלבות החברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות נראות לעין. במקביל, הופצה הודעה בנוסח דומה למכרים המשתייכים לאוכלוסיית המחקר, אשר כללה הבהרות אודות מטרת המחקר, הבטחה בדבר שמירה על סודיות ואנונימיות, וכן בקשה להירתמות והעברת המסר למכרים נוספים המשתייכים לאוכלוסייה זו. יש לציין כי גיוס ואיתור המרואיינים בדרך זו התאפשר הודות להשתייכות החוקרת לאוכלוסיית המחקר והיכרותה המוקדמת עם גורמים שונים בקרב אוכלוסייה זו.

הרכב המדגם

במחקר הנוכחי השתתפו 19 עובדים המתמודדים עם מוגבלויות פיזיות נראות לעין, מתוכם 6 גברים (32%) ו-13 נשים (68%). טווח גילאי המשתתפים נע בין 20-54. 14 מבין המרואיינים הינם בעלי השכלה אקדמית (74%), 3 בעלי השכלה תיכונית (16%) ו-2 בעלי הכשרה מקצועית / לימודי תעודה (01%). הרוב המכריע מקרב המשתתפים מתגוררים בעיר (90%), 1 ביישוב קהילתי (5%) ו-1 בקיבוץ (5%). 14 מרואיינים ציינו כי הם רווקים (74%), 3 נשואים (16%) ו-2 גרושים (10%). 5 מתוכם עיוורים או בעלי לקויות ראייה (26%), 4 חירשים או בעלי לקויות שמיעה (21%) ו-10 בעלי נכויות גפיים (53%) (לוח מספר 1).

כלי המחקר

תהליך איסוף הנתונים התבסס על ראיונות עומק מובנים למחצה עם 19 אנשים עם מוגבלויות גלויות (ראייה, שמיעה ונכויות גפיים) המשולבים כשכירים בשוק העבודה. ראיונות אלה היו דומים יותר בצורתם לשיחה בהשוואה לראיון פורמלי ומובנה, וכללו שאלות פתוחות המאפשרות לנחקרים לחשוף את סיפורם האישי ולבטא את עמדותיהם, השקפותיהם ורגשותיהם. בשורשו של ראיון העומק עומד הרצון להבין את החוויה של האינפורמנטים ואת המשמעות הייחודית שהם מייחסים לחוויה זו. בראיון זה, החוקר מכבד את האופן בו הנחקרים מבנים ומנסחים את תשובותיהם ונמנע ככל הניתן מהתערבות בהכוונתם (שקדי, 2003). במחקר הנוכחי, ראיונות העומק איפשרו חשיפה לחוויית ההשתלבות החברתית והמקצועית בארגונים כפי שמתבטאת על ידי כל אחד ממשתתפי המחקר, לתהליך הפנימי שהם עוברים ולפרשנות הסובייקטיבית הייחודית המיוחסת לתהליך זה.

מכאן, עלה הצורך בבניית מדריך ראיון מובנה למחצה, המורכב משאלות פתוחות המאפשרות למרואיין להביא לידי ביטוי את כלל חוויותיו, מחשבותיו ורגשותיו בנושא. מדריך הראיון נפתח בשאלון פרטים דמוגרפיים כגון: גיל, מגדר, השכלה, מקום מגורים, סטטוס משפחתי, מקום העבודה הנוכחי וותק בתפקיד, לטובת היכרות ראשונית עם המרואיין. בהמשך, מצאנו לנכון להתמקד בתיאור המוגבלות, האתגרים הנובעים ממנה ותפיסת המוגבלות והעצמי. לאחר מכן, ביקשנו להתייחס להתפתחות וניסיון תעסוקתי. לבסוף, חלקו המשמעותי ביותר של הראיון הוקדש לשאלות העוסקות באקלים הארגוני, תחושות ועמדות כלפי מקום העבודה הנוכחי וההשתלבות החברתית בו, כגון: האם לתחושתך המנהל והעמיתים רואים אותך כאדם, מעבר למגבלה, ומכירים בכישוריך וביכולותיך? כיצד הדבר בא לידי ביטוי? האם אתה חש שייך בצוות העבודה הנוכחי שלך?

מהלך הראיונות

כלל הראיונות בוצעו באופן מקוון (באמצעות פלטפורמת ה"זום" או בשיחת טלפון), זאת על מנת להתגבר על קשיי ההתניידות של החוקרת-המראיינת (המתמודדת בעצמה עם עיוורון) והמראיינים כאחד. כל ראיון נפתח בהצגה עצמית ובהכרת תודה למראיין על הירתמותו ונכונותו לקחת חלק במחקר. בהמשך, ניתן הסבר כללי באשר למטרת המחקר והובהר למראיין כי פרטיו, פרטי הארגון בו הוא מועסק והדברים שיבחר לשתף במהלך הראיון יישמרו בסודיות מוחלטת, וכי הוא רשאי להפסיק את השתתפותו במחקר בכל עת. כמו כן, הובהר לנחקר מפורשות כי הראיון עימו יוקלט ויתומלל באופן מדויק, אך ההקלטה והתמלול הנלווה לה יישמשו לצורך המחקר בלבד ולא יועברו הלאה לאף גורם.

ניתוח הנתונים

ממצאי המחקר נותחו באופן תמתי, ניתוח המבוסס על קטגוריזציה (קידוד) המבוצע בשני שלבים מרכזיים: האחד – חלוקת הנתונים שהתקבלו מתמלולי הראיונות לקטעי מידע נפרדים, והשני – שיוך הקטעים לקטגוריות וארגונים בסדר אנליטי מחדש (שקדי, 2003). הרציונל בבחירת שיטת ניתוח זו הוא סידור והבניית המידע שנאסף לצורך פרשנותו והבנת המשמעויות העולות ממנו. באמצעות שיטת ניתוח זו, ניתן יהיה להתייחס לתיאורי האינפורמנטים ולמילים בהן בחרו להשתמש כחלון דרכו ניתן להתבונן על מחשבותיהם, רגשותיהם ועמדותיהם, ולזהות מתוך דבריהם סוגיות מעניינות ומשמעותיות.

לוח מספר 1- מאפייני המרואיינים

שם ³	מין	גיל	סוג המוגבלות הפיזית	סוג הארגון (ציבורי/פרטי/עמותה)	תפקיד בארגון
עדי	אישה	38	עיוורון	ציבורי	נציגת שירות
רונית	אישה	48.5	שיתוק בארבע גפיים עקב תאונה	ציבורי	יועצת לאנשים עם מוגבלויות
שי	גבר	47	ניוון שרירים	פרטי	מתכנת מחשבים
סיון	אישה	42	נכות גפיים (יד שמאל מסתיימת לאחר המרפק)	פרטי	מנהלת החינוך הבלתי פורמלי בקיבוץ
אמיר	גבר	29	שיתוק מוחין	ציבורי	מזכיר מחלקת רישוי עסקים
דניאל	גבר	43	לקות ראייה	פרטי	עובד סוציאלי
תמר	אישה	52	שיתוק מוחין	ציבורי	נציגת שירות
טלי	אישה	50	שיתוק מגובה החזה ומטה (עקב וירוס)	ציבורי	פקידה במחלקת אחזקת מבנים
יואב	גבר	40	שיתוק מוחין	ציבורי	פקיד במחלקת קשרי ממשל ורגולציה
הילה	אישה	33	שיתוק מוחין	פרטי	מנהלת המשרד ואחראית נגישות
שרון	אישה	27	שיתוק מוחין	פרטי	עובדת סוציאלית
עומר	גבר	33	תסמונת אשר (חירשות מולדת וירידה בראייה)	ציבורי	פקיד
קרן	אישה	46	עיוורון	ציבורי	פקידה
ליאור	גבר	54	שיתוק בארבע גפיים (עקב תאונה)	מגזר שלישי	עובד סוציאלי
יפעת	אישה	20	שיתוק מוחין	ציבורי	פקידה
מאיה	אישה	26	לקות שמיעה	ציבורי	עובדת סוציאלית
נועה	אישה	35	עיוורון	ציבורי	מורה
מיכל	אישה	44	לקות שמיעה	תפקיד ראשון : ציבורי, מגזר שלישי תפקיד שני :	תפקיד ראשון : רופאה במעבדת שינה, תפקיד שני : יועצת נגישות
ענבל	אישה	32	עיוורון	תפקיד ראשון : פרטי, תפקיד שני : ציבורי	תפקיד ראשון : מתמללת, תפקיד שני : יועצת למתעוורים

³ כל השמות המוצגים הינם שמות בדויים על מנת לשמור על אנונימיות

ממצאים

בפרק זה יוצגו עיקרי המחקר הנוכחי תוך התייחסות לממצאים מרכזיים אשר עלו מתוך ניתוח הראיונות. ממצאי המחקר משקפים את חווייתם הסובייקטיבית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות נראות לעין, בדגש על השתלבותם החברתית במקום העבודה. הממצאים יוצגו בקצרה בתחילת כל תימה ובסיומה, ויודגמו באמצעות ציטוטים רלוונטיים. כמו כן, שמות הנחקרים המוזכרים בפרק זה הינם בדויים. ממצאי המחקר מוצגים בשלוש תימות מרכזיות, כפי שעלו מתוך הראיונות, ומספקים תמונה מלאה ומורכבת של חווית העובד: 1. "נגישות לפני הכל" – תימה המתארת את חשיבות נגישות הסביבה הארגונית לתפקודו המקצועי והחברתי של העובד המתמודד עם מוגבלות; 2. "יש עם מי לדבר" – תימה המתמקדת במערכת היחסים ההדדית שבין העובד עם המוגבלות ומעסיקו ומפרטת את השפעתה על שגרת העבודה; 3. "עבודת צוות" – תימה זו תסייע בהבנת תרומתו של העובד המתמודד עם מוגבלות להשתלבותו החברתית בארגון, תסקור משתנים נוספים המשפיעים על הנושא ותתמקד במעורבות באירועים חברתיים ובימי גיבוש.

נגישות לפני הכל

התימה הנוכחית מתארת את רבדי ההשפעה המגוונים והעמוקים של נגישות סביבת העבודה על תפקודו, תחושותיו, ערכו העצמי ומעמדו החברתי של העובד עם המוגבלות. סביבה בלתי מותאמת מקשה על העובד לבצע את משימותיו כנדרש, לעמוד ביעדים ולתפקד ביעילות ובפרודוקטיביות. בהיעדר הנגשה, העובד עלול לפקפק בתחושת המסוגלות, העצמאות והביטחון ביכולותיו, כפי שמציינת רונית, העובדת בארגון שמעניק שירותי טיפול:

"המקום שאני עובדת בו נגיש מאוד למטופלות עם מוגבלות, אבל המקום לא נגיש לעובדות עם מוגבלות. המחשב לא נגיש עבורי, השולחן, המכונה להעברת כרטיסים, הדלת, שום דבר לא נגיש עבורי... כמובן שזה מפחית מתחושת הביטחון המקצועי שלי. כשאני עם מטופלת, אני קודם כל צריכה להתמודד עם חוסר הנגישות של המחשב".

עקב המחסור בהסברה מספקת ובמידע יישומי למעסיקים בנושא, וכן בשל צרכיו האישיים והייחודיים של כל עובד, הנגשה מיטבית של סביבת העבודה כרוכה באינטראקציה הדדית בין העובד והמעסיק, במהלכה העובד נדרש לשקף ולתווך באופן ברור את התנאים ההכרחיים לתפקודו, ועל המעסיק לגלות נכונות ולהיענות לכך. עם זאת, במקרים רבים, תהליך ההנגשה אינו מתנהל כהלכה, וכתוצאה מכך העובד אינו יכול לממש באופן מלא את הפוטנציאל הטמון בו, כפי שעולה מדבריו של דניאל:

"נאלצתי לעבוד על תוכנה שלא הייתה מונגשת ללקויי ראייה בשום צורה. מצאתי את עצמי מסביר על כך למעסיקיי, ולא נתנו לי פתרון שמניח את הדעת. ציפיתי שייצרו עבורי סביבת עבודה שבה אני יכול לבצע את התפקיד שלי, לבטא את היכולות שלי... אמרו לי לא פעם ולא פעמיים במקום העבודה הקודם שהדו"חות שלי מאוד מרשימים, אבל כאן [מקום העבודה הנוכחי] לא הצלחתי להביא את היכולות האלה לידי ביטוי כי כל מה שנדרשתי לבצע היה רק עבודה טכנית, בגלל היעדר התוכנה".

דניאל משקף בדבריו תחושות של תסכול, כעס ואכזבה, ואף ייאוש וחוסר אונים, עקב חוויות של היעדר מענה לצרכיו מצד המעסיק. נראה כי שאף להתמסר לתפקידו באופן מלא, לבטא את כישוריו ולהגיע להישגים, תוך ציפייה שהממונים עליו יאפשרו לו לעשות כן ויתאימו עבורו את סביבת העבודה. אולם, כאשר ציפיות אלה אינן התממשו, נראים ביטויי חוסר מוטיבציה וירידה בלהט העשייה שלו.

ההנגשה אינה באה לידי ביטוי בתחום המקצועי בלבד, אלא ניכרת בצורה משמעותית גם במישור החברתי – בהיעדר סביבת עבודה מותאמת לצרכי העובד, העובד נדרש להסתייע לעיתים תכופות בעמיתים לצורך

ביצוע פעולות בסיסיות. מה שעלול לגרום לו להצטייר כנטל וכמעמסה על הסובבים אותו, כפי שעולה מדבריה של מאיה:

"התחלתי לעבוד בנובמבר ולקח חמישה וחצי חודשים עד שהארגון הבין את הצורך והנגישו את המשרד שלי. בחודשיים הראשונים הייתי בהתלמדות, והרגיש לי שאני מעמסה כלפי אחרים כי הייתי צריכה שמישהו אחר יקשיב לשיחת טלפון, או שמישהו אחר יקשיב להודעות ב"משיבון הקולי". שלושה חודשים לאחר מכן קיבלתי את ההנגשה המלאה, אבל ההתחלה הייתה לא קלה. לא היה משהו ספציפי שגרם לי להרגיש נטל, חוץ מזה שהן עובדות שם הרבה מאוד זמן והרגשתי שאני לוקחת אותן אחורה. כן הייתה לי תחושה שהן חייבות לעשות את העבודה שלהן ואני חייבת עזרה וקצת תוקעת אותן".

מאיה מציינת כיצד סביבתה הבלתי נגישה הציבה אותה בעמדה של תלות וחוסר יכולת, והצריכה ממנה להסתייע לעיתים תכופות בעמיתותיה, לשם ביצוע הפעולות הפשוטות והשגרתיות ביותר. באמצעות ביטויים כגון: "לוקחת אותן אחורה" ו"תוקעת אותן", היא מתארת תחושות של נחיתות, הכבדה והיעדר עצמאות. ייתכן כי הצורך המתמיד בעזרה ורגשותיה של מאיה המתלווים לצורך זה, משתקפים ישירות אל חברות הצוות ומשפיעים על יחסן ועמדותיהן כלפיה. נועה מזדהה עם האמירות הללו ומוסיפה:

"הייתי די מוגבלת בתפקיד, כי היו קשיים בנגישות. כל המערכת של הפניות בכתב שאנשים שלחו לא הייתה מונגשת. אז כל פעם שמישהו היה מתקשר בשביל לקבל מידע על פנייה בכתב שהוא שלח, הייתי צריכה להעביר אותו למישהו אחר או לבקש שמישהו יעזור לי עם המערכת. אני בטוחה שזה יצר קצת קושי וסרבול וקצת יצר עבודה לאחרים, כמובן שאני מבחינתי נתתי את המקסימום שלי ועשיתי כל מה שיכולתי".

בדומה למאיה, גם נועה מתארת בדבריה אתגר מקצועי במהותו – חוסר יכולת לבצע חלק ניכר ממטלותיה עקב סביבת עבודה בלתי נגישה. אולם, הביטויים בהם היא עושה שימוש, כגון: "קושי", "סרבול" ו"יצר עבודה לאחרים" משקפים השפעה עמוקה ורחבה יותר על הדינמיקה הבין אישית מול חברות הצוות, ומעידים על חוויות של תלות, נטל ומעמסה על הסביבה.

עדי מציעה פרספקטיבה נוספת וטוענת כי נושא הנגישות על השיח היומיומי עם עמתיה ועל ההשתלבות החברתית שלה בארגון:

"אם יש נגישות ואת מצליחה לעבוד ולהיות חלק מהמערכת השוטף של העבודה, זה תורם באיזשהו מקום מבחינה חברתית – את מעורבת בדברים, את יכולה לשתף ולייעץ, להראות שגם את יודעת דברים ונמצאת בתוך העניינים, זה עוזר להראות פחות outsider".

מדבריה של עדי עולה כי תחושת המסוגלות העצמית והיכולת להציג עצמה כבקיאה, בעלת ידע ותרומה מקצועית, מהוות בסיס משמעותי לבניית יחסים חברתיים.

מתוך דבריהם של המרואיינים עולה כי לנגישות הסביבה הארגונית השפעה מכרעת על תפקודו המקצועי של העובד, על המוטיבציה והרצון להשקיע ולהתמיד בעשייה, ואף על היחסים החברתיים בארגון. דברי המרואיינים מעידים כי הנגשה מיטבית מושגת בהינתן תיווך הצרכים באופן ברור וחד משמעי מצד העובד, ובמקביל חתירה והירתמות לביצוע ההתאמות הנדרשות מצד המעסיק.

"יש עם מי לדבר"

תימה זו מפנה את הזרקור אל עבר מעמדה הקריטי והמכריע של מערכת היחסים ההדדית בין העובד עם המוגבלות ומנהלו הישיר, וסוקרת את השפעותיה השונות במישור המקצועי והחברתי כאחד. תימה זו כוללת בתוכה שלושה חלקים: 1. "אל תקצץ לי את הכנפיים" – בחלק זה תודגש חשיבות השיח הפתוח שבין העובד והמנהל לטובת הסרת חששות וחסמים הנובעים מחוסר מודעות; 2. "אל תסתכלי בקנקן" – בחלק זה יוצגו מערכות יחסים של קבלה והערכה מצד המנהל, ואף היותו דוגמה אישית ומודל לחיקוי עבור העובד עם המוגבלות; 3. "הכל מתחיל בבוס" – חלק זה יתאר כיצד ביטויי חוסר הכלה וכבוד מצד המנהל הישיר עלולים להשליך על השילוב החברתי בארגון.

"אל תקצץ לי את הכנפיים"

המנהל הישיר הוא אחת הדמויות המרכזיות והמהותיות בחייו של העובד. בכוחו לקבוע אם העובד יחוש מוערך, שייך ומשולב מקצועית וחברתית בארגון. רוב המנהלים, של המרואיינים במחקר זה, טרם נחשפו קודם לכן לעובד עם מוגבלות, ועל כן נתקלים בחששות ותהיות רבות ביחס להעסקתו. מכאן נובעת חשיבות השיתוף ההדדי והתקשורת הדו כיוונית בין העובד עם המוגבלות, שתפקידו לתווך את צרכיו ויכולותיו, ובין המנהל הישיר, שבכוחו להסיר מחסומים ולהאציל סמכויות, ובכך לתרום לתחושת המשמעות והמסוגלות של העובד, כפי שמתארת הילה:

"הייתה תקופה שפשוט הייתי הולכת ובוכה, הייתי מרגישה שהבוס שלי לא נותן לי מספיק מקום, היו ימים שהייתי באה ומחממת את הכיסא. אני לא אדם שמרים ידיים, אז החלטתי לעשות איתו שיחה... שמתי את הדברים על השולחן ואמרתי שאני לא מרגישה שרואים בי כעובדת מן המניין, שהוא מקצץ לי את הכנפיים ורק סוגר אותי ולא נותן לי פתח לפרוח. המילים והדרך שבה בחרתי להתבטא טילטלו אותו – היום אני יכולה להעלות רעיונות, גם מבלי לעבור דרך הבוס שלי, והוא יהיה בסדר עם זה. הוא דוחף אותי למשימות חדשות ולא רק התעסקות בשוטף... הוא נתן לי לסכם ישיבות צוות, להוביל את ההואי של הצוות הפנימי..."

מדבריה של הילה עולה כי האפשרות לנהל שיח פתוח על תחושות ויכולות תרמה לתחושת הערך העצמי שלה ולהגדלת סמכויותיה ותכולות עבודתה. ניכר כי הילה לא חששה לבטא את ציפיותיה ורצונותיה בפני מנהלה הישיר, ואלה התקבלו בהבנה מצד המעסיק והובילו לשינוי המיוחל בגישתו כלפיה.

עם זאת, נראה כי לא תמיד מתנהלת תקשורת מוצלחת ומיטבית בין הצדדים, דבר שמעורר תחושות תסכול וחוסר ביטחון, כפי שמתארת נועה שמציינת בדבריה מספר דוגמאות לכך שמנהלה הישיר אינו מגלה רגישות לצרכיה, לא מתעניין בתחושותיה ואינו מייצר עבורה סביבה תומכת לשיח ולשיתוף:

"לפני שש שנים הייתה שריפה מאוד גדולה בקרבת מקום העבודה, אז הקימו חמ"ל במקום אחר. הודיעו לי שלמחרת לא באים לעבוד במקום הרגיל אלא במשרד אחר, זה היה בעייתי בשבילי כי לא הייתה לי שם עמדה מונגשת. אז נאלצתי להישאר בבית ולא לבוא לעבודה, שזה היה די מתסכל. אני זוכרת שדיברתי עם המנהל והוא שאל אותי: "מה את רוצה לעשות? את רוצה לבוא מחר ולהיות לבד במשרד? את רוצה לא לבוא?" בצורה מאוד לא רגישה, זה מאוד צרם לי ולקחתי את זה די קשה... אני זוכרת עוד סיטואציה שהייתה לנו פעילות גיבוש והוא לקח אותי הביתה ושוחחתי על תקרת הזכוכית, שאני לא יכולה לקבל קביעות ולהתנייד לתפקידים, שאני על תקן מיוחד ושאני מרגישה שזה קצת גובל באפליה. הוא כאילו הצדיק את הממסד, שום אמפתיה, שום הבנה..."

מדבריהן של נועה והילה עולה כי מערכת יחסים מיטבית ומוצלחת בין העובד עם המוגבלות ומנהלו הישיר דורשת הירתמות, מחויבות ומאמץ משני הצדדים: על העובד לתווך את מצבו, יכולותיו, ציפיותיו והאתגרים הניצבים בפניו באופן ברור וגלוי, מתוך הבנה כי המנהל לא בהכרח נחשף לאדם עם מוגבלות קודם לכן, אינו

מודע לאופן ההתנהלות מולו ואף לעיתים חש אי נעימות לשאול, לתהות ולהביע את חששותיו. ומנגד, על המנהל הישיר לאפשר לעובד ביטוי מלא, תוך הבעת אמון, סובלנות ורגישות. עליו לגלות רצון להיפתח ולהיחשף לעולם חדש, זר ולא מוכר עבורו, להימנע ככל הניתן משיפוטיות מוקדמת ולהגמיש תבניות חשיבה מקובלות.

אל תסתכלי בקנקן

ככל העובדים, גם עובד המתמודד עם מוגבלות, מבקש לזכות בהכרה ובהערכה ולקבל משוב מצד מנהלו הישיר על ביצועיו. עובדים רבים תיארו כי כאשר הם חשים שהמנהל "רואה אותם", מזהה את יכולותיהם ומעריך את עשייתם, הדבר תורם למוטיבציה שלהם, מעודד אותם להתמיד, להשקיע ולהתמסר לתפקיד, ואף להעז להתמודד עם אתגרים והתנסויות חדשות. מרואיינים רבים שיתפו חוויות זכורות של תמיכה, הערכה וקבלה מצד המנהל, אשר נתפס בעיניהם כמי שמתייחס אליהם בראש ובראשונה כבני אדם, ולא מגדיר אותם דרך המוגבלות בלבד. כלומר, לא הסתכלו על הקנקן אלא במה שיש בו, כפי שמתאר יואב:

"אני זוכר ישיבה אחת עם עורך דין שאמר: 'יואב הוא עורך דין כמעט כמוני'. המנהל שלי נעמד ואמר: 'מה זאת אומרת 'הוא כמעט כמוך'". הוא בדיוק כמוך, הוא אולי אפילו יותר טוב".

במקרה זה ניכר כי מנהלו של יואב רואה בו כאיש מקצוע מיומן וכעובד מן המניין, ואף מוכן לעמוד לצדו ולהגן על שמו הטוב כאשר עולים ספקות בנוגע למעמדו המקצועי ומושמעות אמירות מקטינות ומזלזלות מצד שותפו לעבודה. קיימים אף מקרים בהם המנהל מאתר ומזהה אצל העובד עם המוגבלות יכולות שהוא עצמו לא הכיר בקיומן, ובכך מקדם ומעצים אותו, כפי שמתארת יפעת:

"לקח לי הרבה מאוד זמן להיות מסוגלת להרגיש בטוחה מספיק להרים את הטלפון ולענות על שאלה... והמנהלת אמרה לי: 'תשבי, תעני, את יכולה, אנחנו איתך'. זו דוגמה ספציפית אבל זה קרה בהרבה מאוד היבטים קטנים אחרים. אני פשוט מרגישה שהיא רוצה שאצליח והיא רואה שאני יכולה".

מספר עובדים אף ציינו את המנהל הישיר כאדם מעורר השראה וכמודל לחיקוי. מרואיינים אלה תיארו בעיקר מנהלים המתמודדים בעצמם עם מוגבלות או נושאים באתגרים אחרים בחייהם, ומשקפים בעשייתם כוח רצון, נחישות וחוסן נפשי. ניכר כי דמויות ניהוליות אלה מהוות דמויות להזדהות ולהערצה עבור העובד, כפי שמספרת מאיה:

"זכיתי בראש הצוות שלי, אין לה מוגבלות אבל היא מאוד מבינה את המשמעות של להרגיש חריגה ושלפעמים כל העולם נגדך – היא בעצמה עברה סרטן שד לפני פחות משנתיים וגם לה לקח זמן לספר את זה. היא סיפרה לי על ההתמודדות שלה מול הממסד על מנת שיכירו בה, כמו שלקח לי זמן להסביר את הצורך שלי בהנגשה. הרבה פעמים הייתי קרובה לוותר ושייצא לי החשק להיות פה, והיא נלחמה והראתה שאכפת לה, שאני חשובה לה. אני חושבת שזה נתן לי הרבה – לולא היא, לא בטוח שהייתי מצליחה להישאר פה, מגיע לה הרבה קרדיט".

המרואיינים מתארים כי גילויי הערכה, כבוד והכרה מצד המנהל חיוניים להגברת תחושת הביטחון המקצועי, המסוגלות והמחויבות מצד העובד, וכן לחיזוק התקשורת בין הצדדים. יתר על כן, נראה כי מנהל המהווה בהתנהלותו דוגמה אישית עבור העובד, תורם להנעתו לפעולה מתוך הזדהות, הבנה, מחוברות והשראה.

"הכל מתחיל בבוס"

לעיתים ניכר כי מערכת יחסים לא מיטבית עם המנהל משפיעה ישירות גם על ההשתלבות החברתית בארגון. המנהל נמצא בעמדת מפתח המקנה לו כוח, סמכות והשפעה, הוא זה הקובע את הערכים ונורמות ההתנהגות המקובלות ומעצב את האקלים הארגוני. על כן, התנהלות בלתי רגישה מצד המנהל כלפי העובד עם המוגבלות עלולה להשליך על היחסים עם צוות העובדים, כפי שהילה מתארת בדבריה:

"עם הצוות הפנימי שלי פחות טוב לי, אולי זה בגלל הבוס שלי. עשו ארוחת צהריים לפרידה מאחת העובדות, ולא קראו לי. הייתי מצפה שמישהו בצוות יגיד – למה הילה לא כאן? למה לא קראנו לה? זה לא שאני צריכה את זה, אבל זאת אמירה מאוד חזקה שלא שמים אליי לב כל כך. מישהי אמרה לי: "למה את לא אומרת את זה לבוס שלך?" ואני אומרת לה: "הוא לא הזמין אותי, הוא בחר את זה". פעם עשו יום עבודה מהבית של חברת צוות, ולא הוזמנתי. על זה אני יכולה להגיד שלא הוזמנתי כי הבית שלה לא נגיש, אבל יכולתם לדבר על זה ולמצוא פתרונות..."

המנהל, כדמות דומיננטית ורבת השפעה, מנחיל לעובדיו, לעיתים באופן לבתי מכוון, נורמות ודפוסי התנהגות מקובלים. לפיכך, התנהלותו הבין אישית של המנהל מול עובדו עם המוגבלות עלולה להשליך ישירות על יחסים של חברי הצוות כלפיו. קרן מדגימה כיצד תחלופת מנהלים התבטאה במישור החברתי והשפיעה על השיח היומיומי עימה:

"פעם אמרתי למנהל הקודם שלי: "מי שנכנס ולא אמר לי בוקר טוב, מבחינתי לא נמצא בעבודה". אז הוא דאג להסביר לעובדים שכשהם עוברים לידי בבוקר, יש לומר לי "בוקר טוב קרן", שאזע שמדברים אליי. למנהל הנוכחי שלי לא אכפת ממני. היום מגיעים לדלפק בו אני יושבת יחד עם פקידה נוספת, ואומרים שלום רק לה ולא לי, אני שקופה".

מדברי המרואיינים עולה כי כאשר המנהל מודיר בעצמו את העובד עם המוגבלות ונוהג בו בחוסר כבוד, יחס זה מוקרן ישירות אל העובדים ומניע אותם לפעול באותם דומה. סוגיה זו מדגישה את תפקידו של המנהל הישיר ביצירת תרבות ארגונית מכילה והנחלת נורמות של קבלה, שוויון וסובלנות.

עבודת צוות

תימה זו תחולק לשלושה חלקים: 1. "רק ביחד זה עובד" – בחלק זה תוצג חשיבות האינטראקציה הדואלית והדו כיוונית שבין העובד עם המוגבלות והסביבה הארגונית ותרומתו של כל אחד מן הצדדים למעורבות החברתית במקום העבודה; 2. "שייך בדרך שלי" – חלק זה יתאר את האינטגרציה החברתית כטווח עליו נע העובד עם המוגבלות, בדומה לכל עובד אחר, על פי אופיו ותכונותיו האישיות, רצונו להיטמע וכן משתנים דמוגרפיים נוספים שאינם קשורים למוגבלות; 3. "החיים שמעבר לכותלי המשרד" – חלק זה יתמקד במקומם של עובדים עם מוגבלויות באירועים חברתיים ובפעילויות גיבוש.

"רק ביחד זה עובד"

קיימת נטייה לתפוס את המנהל והעמיתים כנושאים באחריות הבלעדית לשילובו החברתי של העובד עם המוגבלות, ואף המודלים והתיאוריות שנסקרו לצורך מחקר זה הדגישו בעיקר את תפקידה וחשיבותה של הסביבה הארגונית בנושא זה. עם זאת, כלל משתתפי המחקר התנגדו בתוקף לתפיסת העובד כאובייקט פסיבי וחסר שליטה על מצבו, והסכימו פה אחד עם ההבנה כי גם להם יש תרומה קריטית לא פחות למעורבותם החברתית במקום העבודה. רבים ציינו כי לאופן בו העובד תופס את עצמו ולמידת השלמתו עם המוגבלות, השפעה ניכרת על המסרים שהוא משדר לסביבתו ועל הרצון לשהות בחברתו ולקיים עימו אינטראקציה, כפי שמנסחת זאת סיון:

"אני חושבת שכל מה שהאדם מביא איתו והדרך שבה הוא מתמודד עם הדברים משפיעה – אם הוא מגיע וכל הזמן משדר כמה דברים הוא לא יכול לעשות, או רוצה לברוח מהתמודדות עם דברים שקשים לו, זה גורם לאנשים סביבו לוותר לו, לרחם עליו, להתייחס אליו כמישהו שצריך תמיכה. כך גם מבחינה מקצועית הוא לא יצליח להתקדם וגם מבחינה חברתית הוא ייתפס כ"נחות". אם מישהו בא עם רצון ללמוד ולהצליח – גם אם באמת הוא לא יכול לעשות הכל (וזה בסדר שהוא יודע את היכולות שלו), אבל עם חיוביות, אופטימיות ורצון להיות משמעותי, יותר קל להכיר אותו ולהתחבר אליו. אתה רואה אדם שנוח לך להיות בחברתו, כשווה בין שווים ולא כ"פחות".

דבריה של סיון ממחישים מוטיב דומיננטי ובולט שחזר על עצמו במרבית הראיונות – תדמית ה"מסכן" ומעורר החמלה כיוצרת ניכור וריחוק ומונעת מעורבות חברתית, אל מול חיוביות, אקטיביות וביטחון. ליאור מסכים עם הדברים: "יש כאלה שמשדרים מסכנות וחוסר הבנה, ויש כאלה שמשדרים כוח, רצון, עוצמה וידע, תלוי מה אתה מביא איתך... לא להיות אדם שיושב בצד ולא מדבר, אלא אדם פעיל, עם ידע, שרוצה לשמוע, כמו כולם..."

מספר מרואיינים הדגישו את חשיבות הפתיחות, השיתוף והשקיפות סביב המוגבלות, כפלטפורמה להעלאת מודעות, ליצירת עניין והיכרות מעמיקה וכן למניעת תחושות מבוכה ואי נוחות מצד הסביבה, כפי שמתאר אמיר:

"אני דוגל בשיח פתוח לגבי המוגבלות שלי, אני לא מתבייש במוגבלות, יכולים לשאול אותי מה שרוצים ואני אענה בצורה הכי טובה שאפשר, כדי לשבור את הקרח והמחסום כשאתה רואה בעל מוגבלות מולך וזה די מרתיע ואתה לא יודע מה לעשות".

מעבר לכך, במהלך הראיונות עלתה הטענה לפיה על העובד להביא לידי ביטוי את מוגבלותו בצורה גלויה וכנה, שכן המוגבלות מספקת נקודת מבט ייחודית ובעלת תרומה ערכית לארגון ככלל, ולעובדים כפרטים. עם זאת, מרבית המרואיינים ביקשו להבהיר כי מאחורי המוגבלות נמצא אדם, וכי יש להתייחס לתכונותיו האישיות ולרקע ממנו הוא מגיע כמשפיעים על השתלבותו החברתית, ולא להפנות את הזרקור אל המוגבלות, כפי שטוענת קרן: "קודם כל אנחנו בני אדם, זה לא תלוי במוגבלות אלא באישיות, באופי ובחינוך".

בהקשר זה, מיכל מציגה עמדה מפשרת ומאוזנת בין ה"אדם" ו"המוגבלות", וסבורה כי אמנם המוגבלות מהווה מרכיב מהותי בזהותו של הפרט, אך היא אינה המכלול כולו. על כן היא מציעה לעובד: "להביא יותר מהעולם של עצמך, לא רק בקשר למוגבלות – אדם עם מוגבלות, חוץ מהמוגבלות הוא גם אדם עם תחומי עניין וכישורים, אז לא להפוך את זה רק לשיח על המוגבלות, אבל גם זה חלק ממני שאנחנו".

אולם, יש לזכור כי מדובר במערכת יחסים דו כיוונית, וכי אין להמעיט בחלקה של הסביבה הארגונית במשימת ההשתלבות החברתית, כפי שממחישה טלי בדבריה:

"אחד מזין את השני - סביבה את האדם ולהפך. אי אפשר לשים את האצבע על צד אחד, יש כאן אינטראקציה בין שני הצדדים. יכול להיות שעובד עם מוגבלות ירגיש שאין לו איפה לבוא לידי ביטוי, שהסביבה לא מאפשרת לו לעשות את זה. מצד שני, יכול להיות שהוא לא יאפשר לסביבה גישה אליו".

טלי מציינת כי השתלבות חברתית מיטבית תתרחש בהינתן שני תנאים קריטיים המתקיימים במקביל: עובד המתבטא בחופשיות ומספק לסביבה גישה לעולמו, ובה בעת סביבה ארגונית פתוחה, סובלנית ומכילה. עומר מסכם את הדברים באמירה פשוטה, קצרה ועניינית: "יש מוטו ישן ונכון מאוד – 'רק ביחד זה עובד'. אם אין רצון ומאמץ משני הצדדים - זה לא יקרה".

מדברי המרואיינים בחלק זה עולה כי מעורבות חברתית מיטבית במקום העבודה מהווה תוצר של אינטראקציה הדדית ודואלית בין הפרט המתמודד עם מוגבלות, הנדרש לשדר מסרים של השלמה עצמית וקבלת המוגבלות, לגלות פתיחות לשיח אודותיה וכן לבטא רבדים נוספים באישיותו, ובין הסביבה הקולטת הנדרשת לגלות תמיכה, סובלנות והכלה.

שייך בדרך שלי

מהתבוננות מעמיקה באקלים הבלתי פורמלי ובדינמיקה הבין אישית המתקיימת בארגונים, כפי שתוארו על ידי המרואיינים, עולה כי השתלבותו החברתית של העובד המתמודד עם מוגבלות פיזית אינה שונה בתכלית מזו של עובד "ללא מוגבלות". מספר מרואיינים ציינו כי בדומה למטרות ולשאיפות מקצועיות במקום העבודה, העובד מחזיק גם ביעדים ובציפיות ביחס להשתלבותו החברתית בארגון, ובהתאם לציפיות אלה הוא משקיע מאמצים ומשאבים בנושא.

עובדים מסוימים עשויים להשקיע חלק ניכר מזמנם וממרחם לטובת אינטראקציות חברתיות במקום העבודה, כפי שעולה מדבריה של טלי:

"רוב היום אנחנו יושבים מול המחשב ועושים את העבודה, אבל ה – "בין לבין", ה- *small talk* הזה, השיחות המשותפות במעלית, זה הדבר הקטן שעושה את האווירה. זה גם תלוי בי, אני מחזיקה מעצמי בן אדם חברתי, נחמד, אני לא אחת שיושבת ושותקת, אני מעורבת".

ואילו עובדים אחרים אינם מעוניינים כלל ליצור חברויות וקשרים בין אישיים קרובים בארגון, כפי שמציינת ענבל:

"זה לא מעניין אותי, אני לא באה לחפש חברים, אני באה לעבודה. היחסים צריכים להיות יחסי אמון קורקטיים, לא מעניין אותי מה הם אכלו לארוחת בוקר, או איך עברה עליהם השבת. גם לא מעניין אותי שישאלו אותי. והסביבה פשוט לא מפתחת איתי יחסים חברתיים, מבינים שאני לא בקטע. מי צריך את זה, באים לעבודה והולכים לחברים שלי".

נראה כי ענבל בוחרת באופן מודע ומכוון שלא להתערות מבחינה חברתית בארגון, ומשקפת זאת לעמיתה, אשר פועלים בהתאם לציפיותיה. במקרים כגון אלה, העובדים בוחרים לתעל את משאביהם החברתיים למעגלים אלטרנטיביים ומחפשים לעצמם קבוצות השתייכות אחרות בהן יבואו לידי ביטוי, כפי שמציינת רונית:

"את תחושת השייכות שלי אני מקבלת בזכות האקטיביזם, העובדה שאני מרכזת בהתנדבות פרום של אנשים עם מוגבלות. שם אני מקבלת את תחושת השייכות שחסרה לי במקום העבודה".

מרואיינים רבים ציינו כי מעורבותם החברתית בארגון מושפעת ממשתנים דמוגרפיים שונים (אשר אינם קשורים למוגבלות הפיזית), המעצבים את זהותם ומתוך כך גם את היחסים והאינטראקציות שהם מקיימים עם סביבתם, כגון: גיל וסטטוס משפחתי, כפי שמציינת עדי:

"אין מה לעשות, לפעמים היה פחות נחמד, כי רוב החברה שם היו פחות או יותר בני אותו גיל (מבוגרים ממני), רובם היו נשואים אז היו להם נושאי שיחה משותפים. באופן טבעי ולא קשור לבעיית ראייה, לפעמים לא מצאתי את עצמי".

מדברי המרואיינים עולה כי שילוב חברתי במקום העבודה הינו תחום מורכב המושפע ממשתנים רבים ומגוונים, שאינם בהכרח קשורים למוגבלות הפיזית, כגון: מידת ההשקעה והמעורבות ביחסים חברתיים

בארגון, משתנים דמוגרפיים, תכונות אופי ומאפייני אישיות. כלומר, המוגבלות מהווה גורם אחד בלבד מתוך מאגר רחב של היבטים המשפיעים על קליטתו החברתית של העובד ויחסיו עם עמיתיו.

החיים שמעבר לכותלי המשרד

השתלמויות, פעילויות גיבוש ואירועים חברתיים מהווים חלק בלתי נפרד מהאקלים הארגוני. הם מספקים לעובד "בריחה זמנית" משגרת העבודה היומיומית והזדמנות לחיזוק קשרים קיימים וליצירת חברויות חדשות. בחינת מעורבותם ורגשותיהם של עובדים עם מוגבלויות פיזיות ביחס לאירועים מסוג זה, תורמת לגיבוש תובנות מעמיקות אודות הדינמיקה והשילוב החברתי בארגון, כפי שמציין דניאל:

"אני חושב שהכל מתחיל ונגמר בתחושת השייכות למקום – ברגע שאדם מרגיש שייך למקום מסוים, ברגע שאתה אוהב את המקום, תרגיש את השייכות הזאת גם באירועים החברתיים. כשאתה שקוף ברמת הארגון ולא שייך, כפועל יוצא אתה מרגיש לא שייך לאירוע החברתי. אני הולך כי צריך ללכת, אני לא נהנה ובטח שלא מחכה לזה".

דניאל מציין בדבריו כי עצם הנוכחות בימי הגיבוש, הציפייה לקראתם והדינמיקה השוררת במהלכם, מהוות מעין תמונת מראה לתחושות השייכות והמחויבות של העובד לארגון באופן כללי. פעילות המתקיימת מחוץ לגבולות מקום העבודה המוכר, מצריכות לא פעם ביצוע התאמות ייעודיות – החל מניידות, מזון ועד התכנים. חלק ניכר מהעובדים ציינו כי הארגונים מתכננים מראש את האירוע בהתאם לצרכי הנגישות ומגלים הקפדה יתרה על נושא ההתאמות. כך למשל, לדברי יואב:

"אם יש יום גיבוש, אין מצב שהוא לא נגיש. פעם אחת נסענו לאיזה יער ועשינו פעילות ODT, אז מי שאירגן את היום התקשר למדריך והוא כבר ידע מראש שאני מגיע עם כיסא גלגלים. היה ברור להם שלפחות חלק מהפעילות צריך להיות מותאם לי, שצריך להנגיש. היה ברור להם שאני מגיע, אני לא נשאר בבית וגם לא יושב בצד. זה כמו שאדם שאוכל כשר לא יקבל אוכל כשר ביום גיבוש".

נראה כי מעסיקיו של יואב מכירים בחשיבות הנוכחות והמעורבות באירועים חברתיים, ועל כן מקפידים על הנגשת האירוע וביצוע ההתאמות הנדרשות כצורך מובן מאליו, כעובדה שאין עליה עוררין.

מנגד, תוארו ארגונים אשר אינם משקיעים את המאמץ הנדרש לשם ביצוע התאמות. כך למשל, נראה כי ישנם ארגונים אשר אינם מתאימים את תכני יום הגיבוש לצרכיו וליכולותיו של העובד עם המוגבלות, כפי שמתארת קרן:

"לפני שנה היה יום גיבוש של הלשכה והם ארגנו משחק פיינטבול אז לא נסעתי. איפה אני ואיפה פיינטבול? גם מבחינת ועד העובדים, אני עדיין לא מקבלת שום הנגשה לפעילויות – כאשר מארגנים לנו סמינרים בארץ או בחו"ל, שולחים את ההודעה בתמונה, בלי שום הסבר, ובדרך כלל עד שאני פותחת וקוראת, כל המקומות כבר תופסים..."

אולם, היו מספר עובדים שהתנגדו בתוקף לביצוע התאמות ייעודיות עבורם – כך למשל, טוען שי: "לא, אני לא רוצה שיתאימו. אני רוצה להגיע לימי גיבוש כמו כולם, ורק אז לדעת מה הולכים לחוות".

נראה כי שי אינו מעוניין בהתאמת יום הגיבוש לצרכיו בשל הרצון להיות "כמו כולם", להשתלב בקבוצת העובדים ולהימנע מתחושות של שונות וחריגות. שרון מחזקת את דבריו ומוסיפה:

"דווקא זה משמח אותי שלא מנגישים בשבילי – אני שם, אני אסתדר עם מה שיש... אני מעדיפה את זה מאשר שיעשו יום גיבוש במקום מסוים כדי שיהיה נוח לשרון, זה פחות בא לי בטוב".

מלבד הצורך בהתאמות מצד הסביבה, השתלבות מיטבית בפעילויות גיבוש כרוכה בגילויי אקטיביות ומעורבות מצד העובד – עליו לצאת מאזור הנוחות, להתנסות בחוויות משותפות ולהשתחרר ממחסומי הבושה והמבוכה, במטרה להמחיש לסביבה את רצונו להשתייך ולקחת חלק, כפי שמתארת טלי:

"שבוע שעבר היה לנו אירוע ליום האישה, עשו לנו פעילות out door... הייתה עוד מישהי שגם לה יש מוגבלות פיזית. יצאנו החוצה, אני עם כיסא הגלגלים, הצטרפתי לקבוצה וניסיתי לעשות איתם הכל, היה לי כיף. ניסיתי לרקוד קצת עם הידיים, אמרתי: יאללה, בא לי להיות מעורבת, להרגיש חופשיה ומשוחררת. ו[לעומת] היא יושבה בצד לאורך כל השעה וחצי והסתכלה. אני נותנת את זה כדוגמה לכך שגם אני צריכה להיות אקטיבית, היא אולי הרגישה לא נעים, מבוכה, שזה לא מתאים לה. אני, מה אכפת לי, עושה איתם רכבת עם הכיסא גלגלים, שרה ורוקדת".

טלי מציינת כי על העובד להתגמש, להיפתח, ולהתאים את עצמו לפעילות, ובכך לאפשר לסביבה גישה אליו. כמו כן, יחסי תלות ועזרה התגלו כמוטיב מרכזי באירועים אלה – רבים מהמרואיינים ציינו את המוטיבציה מצד המנהל והקולגות להושיט עזרה, בטבעיות, ולא כהכרח, כפי שמשתקף בדבריה של עדי:

"הייתי עם המחלקה ביום גיבוש, המנהלת שלי באה באופן טבעי וישר אמרה לי: "את נוסעת איתי". וזה היה נורא יפה לראות את זה, שלא הייתי צריכה לרדוף אחרי אנשים או להתחנן. אולי דווקא בגלל שלמנהלת שלי זה בא בטבעיות, היא שידרה לאחרים מסר מסוים – הנה, כמו שהמנהלת לוקחת אותי בטבעיות, נותנת לי יד, מסבירה לי איפה שצריך ומכירה לי אנשים, אז גם העובדים יכולים להתייחס אליי בטבעיות והכל בסדר".

נועה מתארת תחושות דומות ומוסיפה:

"לקחו אותנו לטיול, וגם השנה היה סיור קולינרי, אז הלכתי עם מישהו שנתן לי יד וכל פעם התחלפנו כדי שאני לא "אפול" על מישהו אחד. אנשים היו מאוד בסדר, מאוד עזרו. זה נעשה בטבעיות. אפילו בתקופת הקורונה, שהיו פעילויות בזום, עשינו פעילות עם קלפים וירטואליים ואחת העובדות הייתה ממש מקסימה ושלחה לי בוואטסאפ את הדברים שהיו כתובים על הקלפים, והיא ממש ריגשה אותי וכשהגישה את הפעילות".

עם זאת, ניכרת שונות בנכונות של האדם עם המוגבלות לבקש ולהיענות לסיוע – יש הבוחרים לראות בקבלת העזרה כחלק אינטגרלי ובלתי נפרד משגרת חייהם, ואינם חשים מבוכה, בושה או אי נוחות בסיטואציות הכרוכות בסיוע, כפי שמתארת הילה:

"אני מרגישה בנוח לבקש עזרה מאנשים... אני מרגישה שיש הרבה מאוד רצון, וגם באינטראקציות שמתחילות כעזרה יש הרבה מאוד מקום להיפתח מעבר – הרגע האינטימי הזה, של "אחד על אחד" תורם גם לקשר אחר כך".

נראה כי הילה אינה נמנעת מבקשת עזרה ואף רואה בכך הזדמנות ליצירת קשרים חברתיים משמעותיים. לעומתה, שרון, המתמודדת עם מוגבלות דומה, רואה בקבלת העזרה עדות לפגיעה בתחושת המסוגלות והעצמאות, וטוענת:

"צריך לעזור לי יותר מהרגיל, ומאוד קשה לי להיות במקום הזה. אני חושבת שכמעט כל סיטואציה שהיא לא פורמלית שמה אותי במקום שממש קשה לי להיות בו. במקום העבודה שלי אני רוצה לשמור על סוג של תדמית כזו שאני עצמאית, יכולה, שהמוגבלות שלי היא לא עניין. ואז פתאום מוציאים אותי מהמקום הנוח, אני די תלותית ולא נוח לי לפגוש את זה. אני מניחה שאנשים שעזרו

לי לא חשבו: "קשה לה עם זה, אז היא לא עובדת מספיק טובה". אבל בחוויה שלי, זה מאוד לא נוח".

לבסוף, מרואיינים אחדים ציינו אירועים המוניים כאתגר משמעותי, ולעיתים הם אף מעדיפים להימנע מהם ולא לקחת חלק מדבריה של תמר עולה תחושת חרדה מההמון, לצד תחושת החמצה משמעותית וחויית נטל ומעמסה על הסביבה, כפי שמתארת תמר:

"יש אירועים אליהם אני לא הולכת, הייתה למשל מסיבת פורים, לא יכולתי להגיע לשם כי אני לא נוהגת, וגם פחדתי כי זה אירוע של 2,000 עובדים, כולם צופים ודוחפים ורוצים לראות את ההופעה של הזמר/ת או לאכול בבופה, אף אחד לא יכין לי צלחת מול 2,000 איש, אז ויתרתי ולא הלכתי למסיבה לצערי. אני לא רוצה להסתמך על הקולגות, אני רוצה לתת להן ליהנות. אני יודעת שאני הולכת לאט יותר... אני לא רוצה להכביד, אבל זה קצת חבל לי כי זה משפיע על הגיבוש".

לסיכום, מעורבות העובד עם המוגבלות באירועים חברתיים נקבעת על פי מספר היבטים מרכזיים: ראשית, נמצא כי נוכחותו של העובד באירועים חברתיים והאווירה השוררת במהלכם מושפעת מתחושת שייכותו ומזיקתו לארגון בשגרת היומיום. כמו כן, התגלתה חשיבות הנגשת יום הגיבוש לטובת הגברת המעורבות (על אף שיש הטוענים כי ביצוע ההתאמות מעורר תחושת חריגות ושונות, ולכן אינם מעוניינים בכך). בנוסף, הודגשה נכונותו של העובד לקבל סיוע, אל מול רצון הסביבה הארגונית לעזור "בטבעיות". לבסוף, נמצא כי אירועים המוניים והומי אדם מהווים מחסום מרכזי עבור עובדים רבים המתמודדים עם מוגבלות, בהיותם מגבירים את תחושת התלות באחרים והמעמסה על הסביבה. הימנעות מהגעה לאירועים אלה עלולה ליצור בקרב העובדים תחושת מחסור ופספוס, ולהוביל לפער מסוים בהשתלבות החברתית בארגון.

דיון

המחקר הנוכחי הינו מחקר גישוש המעלה לדיון סוגיות מגוונות הקשורות בהשתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות המועסקים כשכירים בשוק העבודה – תחום שטרם זכה לסיקור ולתודעה נרחבת בספרות האקדמית בכלל, ובמחקר הישראלי בפרט.

במחקר עלו מספר תימות מרכזיות: הראשונה בהן: "נגישות לפני הכל" עסקה ברבדי ההשפעה המגוונים של הנגשת סביבת העבודה. ממצאי המחקר הנוכחי מצטרפים לידע התיאורטי המתמקד בתרומתה של סביבה נגישה לתחושת המסוגלות, העצמאות והביטחון התעסוקתי של העובד. כמו כן, הם מחזקים את התפיסה הרואה בהנגשה כתהליך הדדי בו העובד עם המוגבלות נדרש לשקף באופן חד משמעי את צרכיו, והסביבה הארגונית נדרשת לגלות היענות ופתיחות (Tomp et al., 2015). אולם, המחקר הנוכחי מציג סוגיה נוספת שאינה בולטת בספרות ומדגיש את היתרון החברתי שבהנגשת סביבת העבודה. כאשר הסביבה אינה מותאמת לצרכי העובד עם המוגבלות ואינה מאפשרת לו לתפקד באופן מלא ומיטבי, נוצר צורך רב ומתמיד בעזרה מצד הסביבה. מספר מרואיינים טענו כי ההסתייעות המרובה יוצרת בקרבם תחושות נטל, מעמסה, נחיתות, תלות וחוסר יכולת. תחושות אשר משפיעות על דימוים העצמי, מוקרנות ישירות אל הסביבה ומעצבות את האינטראקציות היומיומיות המתנהלות מול העמיתים. ממצא זה עולה בקנה אחד עם עיקרון הסטטוס הזהה מתוך תיאוריית המגע שתבע אלפורט (Allport, 1954). לפי תיאוריית המגע, במצב בו חברי קבוצת החוץ נמצאים בסטטוס נמוך יותר בסיטואציית המגע, התפיסה לפיה יכולותיהם נחותות עלולה להישאר קבועה ויציבה לאורך זמן ולא להשתנות. כלומר, כאשר העובד עם המוגבלות אינו יכול לבטא את כישוריו בשל סביבה בלתי נגישה, המציבה אותו בעמדה "נחותה" מהסובבים אותו (מבחינת תכולות תפקיד, ציפיות וכו'), הדבר עלול לשמר ולקבע תפיסות שליליות מצד העמיתים הנוגעות ליכולות הביצוע של העובד ולנכונותו להשתלב מקצועית וחברתית במקום העבודה. מעבר לכך, ממצאי המחקר חושפים כי כאשר תכולות העבודה אינן תואמות את צרכיו ויכולותיו של העובד באופן מלא, העובד חש עצמו "מחוץ לעניינים", פחות מעורה בשיח היומיומי השוטף, ועמיתיו לא רואים אותו כמקור לידע מקצועי וכשותף להתייעצות. הדבר תואם את עיקרון התלות ההדדית, לפיו עשייה משותפת, בה כל אחד מחברי הצוות תלוי בעבודתו של האחר, מחזקת מחוברות ואהדה כלפי העובד עם המוגבלות (Novak & Rogan, 2010). במצב בו העמיתים חשים כי ניתן לסמוך על שותפם לעבודה ולבטוח במחויבותו לקידום מטרותם המשותפת, תיווצר ביניהם גם קירבה בין אישית. סביבה בלתי נגישה עלולה להקשות ואף למנוע מהעובד לבצע את מטרותיו כנדרש ולהיות מעורב בקידום המטרה המשותפת, ובכך להשפיע לרעה על יחס הצוות כלפיו.

התימה "יש עם מי לדבר" הדגישה את השפעתה המכרעת והקריטית של מערכת היחסים ההדדית שבין העובד עם המוגבלות ומנהלו הישיר על שילובו המקצועי והחברתי בארגון. מספר מרואיינים הדגישו את חשיבות השיח הפתוח שבין העובד והמנהל לטובת הסרת חששות וחסמים הנובעים מחוסר מודעות. מספר עובדים תיארו מערכות יחסים של קבלה והכלה מצד המנהל הישיר, ואף ציינו את היותו דוגמה אישית ומודל לחיקוי עבורם. מנגד, אחרים תיארו כיצד היעדר כבוד וחוסר הערכה מצד המנהל השליכו במישרין על הדינמיקה החברתית בארגון ועל נכונות העמיתים לקיים עימות אינטראקציה. הדבר מתכתב עם מודלים המדגישים את השפעת המנהל על האקלים הארגוני ועל עמדות העובדים באמצעות הנחלת ערכים, נורמות וסגנון הניהול (Vornholt et al., 2013). בכוחו של המנהל לקבוע האם העובד יהיה מודר או משולב במקום העבודה, ולכן עליו לגלות תמיכה חד משמעית בשילוב העובד עם המוגבלות, ולכלול אותו בצוותי עבודה ובמפגשים חברתיים (Novak & Rogan, 2010). אין להסיק מכך כי משימת השילוב מוטלת על כתפיו של המנהל בלבד, אך מתוקף תפקידו כמנהל המופקד על קבוצת אנשים, התנהלותו היומיומית והמסרים שהוא משקף בפעולותיו משפיעים על הלך הרוח השורר בארגון ועל כללי ההתנהגות המקובלים והרצויים.

התימה "עבודת צוות" המחשה את תרומתו המהותית והבלתי נפרדת של העובד עם המוגבלות לשילובו החברתי בארגון. קיימת נטייה לתפוס את הסביבה הארגונית כנושאת באחריות הבלעדית לקליטת העובד ולהכללתו, ואילו העובד עם המוגבלות נתפס לעיתים כאובייקט פסיבי הנתון לנכונותם של עמיתיו לקבלו ולשלבם בצוות. עם זאת, ממצאי המחקר הנוכחי סותרים הבחנה דיכוטומית זו ומציגים תמונת מצב מורכבת יותר: מרבית המרואיינים ציינו כי הסביבה בה גדלו, החינוך שספגו מהבית וחוויות שונות שצברו במהלך החיים, עיצבו את תפיסתם העצמית, וזו בתורה השפיעה על האופן בו הם מציגים עצמם ועל המסרים שהם משדרים לסביבתם. מה שמסתדר עם הספרות, אשר מראה כי אדם המקבל את מוגבלותו וחי בשלום עם עצמו ועם גבולות יכולותיו, מקרין אופטימיות, ביטחון, חברותיות ואקטיביות, ובכך מאפשר לסביבתו להתקרב אליו, לראות בו כ"שווה בין שווים" וליצור עימו אינטראקציה. מלבד זאת, נמצא כי השלמה עצמית מקנה לאדם יכולת לנהל שיח חופשי ופתוח סביב המוגבלות ולתווך אותה לסביבתו, ובכך להביא להיכרות מעמיקה, להעלאת מודעות ולהסרת מחסומי מבוכה ואי נוחות. כמו כן, אדם המבטא את מוגבלותו בצורה כנה וגלויה מספק השקפת עולם ייחודית ובעלת תרומה ערכית לארגון ככלל ולעובדים כפרטים. נראה כי עובדים עם מוגבלויות הדוגלים בדפוס השתלבות זה, ייטיבו להתאקלם במקום עבודתם וייטו ליצור קשרים חברתיים עם צוות העובדים. אין בדברים אלה בכדי להפחית מערכה ומתפקידה ההכרחי של הסביבה הארגונית בקליטת העובד לשורותיה ובשילובו החברתי בצוות – מדובר במערכת יחסים הדדית ודו כיוונית בה נדרשים רצון ומאמץ משני הצדדים. על הסביבה לתמוך, לגלות פתיחות ולאפשר ביטוי לעובד, ובמקביל עליו לספק לסביבה גישה אליו.

אין ספק כי לאופי המגבלה וחומרתה השפעה מסוימת על האינטראקציה במקום העבודה, אך לאור דברי הנחקרים, אין זו חזות הכל וקיימים משתנים נוספים המשפיעים לא פחות. הספרות המחקרית המתמקדת בהשתלבות חברתית של עובדים עם מוגבלויות כמעט ומתעלמת לחלוטין מהעיסוק במשתנים דמוגרפיים ונטיות אישיות, מלבד מודל המסגרת האינטגרטיבית (מודל המפרט את ארבעת התנאים המשפיעים על ההשתלבות החברתית והקשרים ההדדיים ביניהם), אך גם התייחסות זו אינה מספקת: המודל גורס כי קיימת השפעה ניכרת לתכונותיו האישיות של העובד עם המוגבלות, כאשר לאופי המגבלה ולמורכבותה ההשפעה החזקה ביותר על עמדות העמיתים ונטייתם לשלב את העובד כחלק בלתי נפרד מהצוות (Vornholt et al., 2013).

ניגוד זה שבין דברי המרואיינים לספרות התיאורטית מעלה לדיון תובנה מרכזית: ייתכן שאנו נוטים להפנות את הזרקור אל עבר המוגבלות (להסתכל על הקנקן), ולייחס לה חשיבות ומשקל יתר בשל בולטותה, אך בפועל נראה כי היא מהווה משתנה אחד בלבד מתוך מאגר רחב של פרטים המשפיעים על האינטגרציה החברתית בארגון. לפיכך, ייתכן כי תהליך השתלבותו החברתית של עובד עם מוגבלות פיזית נראית לעין, אינו שונה בתכלית מזה של אדם "ללא מוגבלות". הסוגיה המרכזית העולה מתוך המחקר היא שהנחקרים מבקשים שיתכללו בתוך הקנקן, קרי, מבקשים לזכור כי מאחורי המוגבלות נמצא אדם, בעל אישיות ייחודית ומורכבת, כאשר המוגבלות מהווה חלק בלתי נפרד ממנה, אך לא את המכלול כולו.

השלכות תיאורטיות ומעשיות

למחקר הנוכחי תרומה תיאורטית ויישומית: ראשית, במישור התיאורטי, ממצאי המחקר מהווים עדות תומכת ליכולתה של תיאוריית המגע לספק הסבר ולהוות בסיס לניתוח שורת תופעות הקשורות בהשתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות בארגונים. כמו כן, המחקר הנוכחי מציב פרספקטיבה ביקורתית לתפיסות המקובלות בספרות האקדמית, הרואות בעובד עם מוגבלות כאובייקט פסיבי וחסר שליטה על מצבו החברתי במקום העבודה, ובסביבה הארגונית כאחראית הבלעדית לשילובו. ממצאי המחקר

חושפים כי גם לעובד תרומה קריטית למעורבותו החברתית בארגון, ולכך השלכה תיאורטית מרחיקת לכת על המחקר בנושא.

במישור המעשי, ממצאי המחקר עשויים לספק מידע חיוני ומשמעותי עבור קובעי מדיניות ובעלי השפעה בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלויות. בנוסף, עדויות המרואיינים אודות ניסיונם האישי במקום העבודה ודפוסי השתלבותם המגוונים יתרמו לפיתוח ולביסוס גוף ידע רחב עבור עובדים עם מוגבלויות פיזיות וכן עבור ארגוני השמה (ארגונים המספקים שירותי שיקום ורווחה ומתמחים בשילוב אנשים עם מוגבלויות בקהילה). כמו כן, החשיפה לחוויותם של עובדים עם מוגבלויות תהווה מקור ידע עבור מעסיקים וצוותי עבודה, ותסייע בתיווך הציפיות, הצרכים והתמיכה הפיזית והנפשית הדרושה לטובת אינטגרציה מיטבית במקום העבודה. הסוגיות וההתייחסות שהציפו המרואיינים עשויות להוות בסיס לפיתוח כלים יישומיים ותוכניות ייעודיות להכשרת מנהלים וצוותי עבודה להכללה, סובלנות, שילוב וגיוון חברתי. לבסוף, ייתכן וההצצה לעולמם הפנימי של עובדים עם מוגבלויות תעודד מעסיקים לגייס לשורות הארגון עובדים עם מוגבלויות – חשיפה לדברי המרואיינים תביא להפחתת הנטייה לשיפוטיות והשימוש בתפיסות סטריאוטיפיות בקרב מעסיקים ותסייע בהפגת חששות ותחושות אי ודאות.

מגבלות וכיווני מחקר עתידיים

יש לציין כי לצד תרומתו הרבה והמשמעותית, המחקר הנוכחי כלל מספר ליקויים ומגבלות: ראשית, הראיונות בוצעו באופן מקוון (באמצעות פלטפורמת "זום" או בשיחת טלפון), זאת על מנת להתגבר על מחסום הניידות, המקשה הן על המרואיינים והן על החוקרת-המרואיינת, המתמודדת בעצמה עם עיוורון. על אף היתרון שבביצוע ראיון מקוון לאוכלוסייה זו, ראיון שכזה עלול ליצור בקרב הנחקרים תחושת ניכור וריחוק מהחוקרת, ובכך לאתגר את נכונותם להיפתח, להיחשף ולשתף. מלבד זאת, עובדת היותה של החוקרת אישה עיוורת מונעת הבנה ופענוח של שפת גוף, ובכך מצמצמת במידה מסוימת את היכולת לפרש את הדקויות והרבדים הנסתרים שבדברי המרואיינים. כמו כן, כלל משתתפי המחקר הינם יהודים, דבר שמהווה מגבלה בייחוד בחברה הישראלית ההטרוגנית - ייתכן כי היעדר מפגש עם נחקרים המחזיקים בתפיסות דתיות מגוונות, מונע חשיפה לנקודות מבט שונות להשקפות ייחודיות באשר לחוויית ההשתלבות בעבודה. בנוסף, במחקר ניכר ייצוג בולט של בעלי נכויות גפיים (10 משתתפים), בהשוואה ללקויות פיזיות אחרות (ראייה ושמיעה המתחלקות בין 9 משתתפים) – וייתכן כי שיעור הדומיננטי של קבוצה זו עלול להשפיע במידת מה על הממצאים. לבסוף, במדגם ניכר רוב נשים מובהק (13 נשים לעומת 6 גברים בלבד) – ייתכן כי במחקר לא ניתן ביטוי מספק לנרטיב ולפרספקטיבה הגברית.

המחקר הנוכחי עשוי להוות פתח להעשרת הידע התיאורטי הקיים באמצעות ביצוע מחקרי המשך: ראשית, מחקר זה התמקד באוכלוסיית בעלי המוגבלויות הפיזיות הגלויות בלבד, ועל כן התובנות והמסקנות העולות ממנו רלוונטיות ותקפות לאוכלוסייה זו בלבד. מומלץ להרחיב את חקר ההשתלבות החברתית והמקצועית בקרב עובדים המתמודדים עם מוגבלויות מסוגים שונים (קוגניטיביות, תקשורתיות ואף פיזיות שאינן גלויות לעין). כמו כן, בעוד המחקר הנוכחי עשה שימוש בראיונות עומק עם העובדים בעלי המוגבלויות בלבד, מומלץ לחקור את הנושא באמצעות תצפיות בדינמיקה המתקיימת בסביבה הארגונית, תוך קיום ראיונות עם מגוון בעלי תפקידים בצוות העבודה (העובד בעל המוגבלות, העמיתים והמעסיק). כך ניתן יהיה להציג תמונה מלאה ומורכבת, לתאר את תהליך שילובו של עובד בעל מוגבלות בצוות מנקודות מבט שונות, ולהציף פערים או קווי דמיון בין החוויות והתחושות המדווחות בראיונות ובין האקלים הארגוני והאינטראקציות המתנהלות בפועל. בנוסף, מומלץ להקדיש מחקר ייעודי לבדיקה מעמיקה של הקשר בין נגישות סביבת העבודה ותכולות התפקיד ובין ההשתלבות החברתית בצוות. לבסוף, מומלץ להרחיב את העיסוק בנושא המימוש העצמי והגשמת הפוטנציאל בקרב עובדים עם מוגבלויות.

רשימת מקורות

- פינטו, א' (2017). השפעת המניעים הפנימיים על השתלבותם בעבודה של אנשים עם מוגבלויות [עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית בירושלים].
- צבר בן יהושע, נ' (2001). *מסורות וזרמים במחקר האיכותני*. (עמ' 13-28). אור יהודה: הוצאת דביר.
- שקדי, א' (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני תיאורי ויישום*. (עמ' 69-80). תל אביב:
- Allport, F. H. (1954). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281–303. <https://doi.org/10.1037/h0062678>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Ginis, K. A. M. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21–38.
- Haeghele, J. A., & Hodge, S. (2016). Disability discourse: Overview and critiques of the medical and social models. *Quest*, 68(2), 193–206. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1143849>
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634–655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
- Naraine, M. D., & Lindsay, P. H. (2011). Social inclusion of employees who are blind or low vision. *Disability & Society*, 26(4), 389–403. <https://doi.org/10.1080/09687599.2011.567790>
- Novak, J. A., & Rogan, P. M. (2010). Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 48(1), 31–51. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-48.1.31>
- Shakespeare, T. (2006). The social model of disability. In L. Davis (Ed.), *The disability studies reader* (pp. 197–204). Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Sage.
- Swain, J., & French, S. (2000). Towards an affirmation model of disability. *Disability & Society*, 15(4), 569–582. <https://doi.org/10.1080/09687590050058189>
- Swain, J., & French, S. (2001). The relationship between disabled people and health and welfare professionals. In G. L. Albrecht, K. D. Seelman, & M. Bury (Eds.), *Handbook of disability studies* (pp. 734–753). Sage.
- Tomba, E., Buettgen, A., Mahood, Q., Padkapayeva, K., Posen, A., & Yazdani, A. (2015). *Evidence synthesis of workplace accommodation policies and practices for persons with visible disabilities: Final report*. Centre for Research on Work Disability Policy.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(4), 463–475. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9426-0>

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbiere, M. (2018). Disability and employment—Overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40–55.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>