



המרכז הארצי לגישור
וליישוב סכסוכים



משרד המשפטים

תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

מקצועיות ואמות מידה

נכתב ע"י לי לי-און

ראש תחום גישור ויישוב סכסוכים בקהילה

עוזרת מחקר - מיכל רונס

פברואר 2003

Ministry of Justice
The National Center for Mediation and Conflict Resolution
P.O. Box 9299 Tel-Aviv Tel. 972-3-6899800 Fax. 972-3-6899792

Community Mediation: Quality Standards

Lee Li-On

February 2003

© Copyright
The National Center for Mediation and Conflict Resolution
P.O. Box 9299 Tel-Aviv Tel. 972-3-6899800 Fax. 972-3-6899792

Printed in Israel

הבאה לדפוס: אתי דבקרוב
לורדית טל - תודה על הסיוע

עריכה: דורית צוריאל
צוריאל שירותי ידע

עיצוב וביצוע: דפוס יובל

©
כל הזכויות שמורות
למרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים
רח' השלושה 2, תל-אביב, ת.ד. 9299, טל: 03-6899800 פקס: 03-6899792

אין להעתיק, לצלם או לשכפל את החומר
או חלק ממנו ללא קבלת אישור בכתב
מהמרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים,
רח' השלושה 2, תל-אביב
ת"ד 9299 טל': 03-6899800, פקס': 03-6899792.
בכל מקרה של הסתמכות על חומר, יש לצטט את המקור.

אמות מידה ומקצועיות

תוכן העניינים

- 6 המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים
7 פתח דבר
9 מבוא

חלק א': יישוב סכסוכים בהסכמה בקהילה

- 11 הסכסוכים המטופלים
11 המגשר
12 הסכם הגישור
12 הצלחה בגישור
12 מטרות הגישור
13 מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה כמנוף לשינוי חברתי
14 מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - הייחוד

חלק ב': גישור ויישוב סכסוכים בקהילה:

- 16 כללים ואמות מידה
16 האם כללי התנהגות ואמות מידה נחוצים ו/או רצויים?
17 מי יקבע את הכללים וכיצד הם ייקבעו?
18 ...ובכל זאת, אחריות המגשר רבה

חלק ג': התנהגות ראויה של המגשרים בקהילה:

- 19 סוגיות ודילמות
19 ערכי היסוד בעבודת המגשר
19 הוגנות
20 חובת המגשר לנהוג בניטרליות
21 איזון כוחות
22 חיסיון
22 מידת המעורבות של המגשר
23 מה בין גישור לטיפול?
24 גישור בצמד בקהילה
25 כללים כמחסומים

תוכן העניינים - המשך

26	חלק ד': המגשרים בקהילה והצדדים לסכסוך
26	הגדרת הצדדים לתהליך בסכסוך בין פרטים
26	הגדרת הצדדים לתהליך בסכסוך קבוצתי
28	תפקידו של המגשר בסכסוכים תרבותיים
29	היכרות קודמת
30	הצלחה בגישור בקהילה
31	המגשר ושלומו הציבור
32	הסכם בהסכמה
	חלק ה': עקרונות יסוד לפעילותם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה
33	השתתפות מתוך מודעות כבסיס להעצמה
34	עקרון "נגישות השירות לכל"
35	שוויון הזדמנויות
35	דגש על יחסי הצדדים
35	צדק חברתי
	חלק ו': מעמדם ועצמאותם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה
37	אקטיביזם חברתי מול כפיפות לממסד המשפטי
38	שתי תפישות - שני זרמים
39	המפגש בין שתי התפישות
39	הגישור בקהילה ובתי הדין לתביעות קטנות בארה"ב כמשל
41	נוהלי "קבלה" ומיון (INTAKE)
42	ניהול התיק (CASE DEVELOPMENT)
42	לסיכום
	חלק ז': קווים מנחים לפעילות איכותית של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה
43	אחריות המרכז כלפי מקבלי השירות
44	אחריות המרכז כלפי צוות העובדים

תוכן העניינים - המשך

44	אחריות המרכז כלפי הקהילה
44	אחריות המרכז למדיניות השירות
44	אחריות המרכז לבחירת המגשרים בקהילה ולהכשרתם
45	אחריות המרכז לתקינות התהליך
חלק ח': מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארה"ב	
46	המרכז לגישור בקהילה בסן דייגו, קליפורניה
47	מרכז הגישור GOOD SHEPHERD MEDIATION PROGRAM בפילדלפיה
47	המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה באוקלנד, מישגן
חלק ט': מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארץ	
49	תיאור הפעילות
49	המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בגוש שגב
50	מרכז הגישור הקהילתי בהסכמה בעפולה
51	מרכז הגישור הקהילתי ברמת השרון
51	מרכזים שהוקמו בשנת 2002 בחיפה ובזכרון יעקב
52	מרכזים בשלבי הקמה
52	מרכזים מגזריים
53	תחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה - התפתחות
53	דגמים שונים של מרכזים
53	הקושי ביצירת שיתופיות
54	העדר תהליכי תכנון
54	הנטייה לכמת תוצרים
55	תקציבים
55	אמות מידה לתחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה
56	המגמות לעתיד
57	ביבליוגרפיה
נספח: קווים מנחים לפעילות המגשרים ברשת	
60	הגישור בקהילה במדינת צפון קרוליינה, ארה"ב

המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים

המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים הוקם ב-1998 כיחידה במשרד המשפטים, על פי החלטת שר המשפטים ועל דעתו של נשיא בית המשפט העליון, פרופ' אהרון ברק.

מטרת המרכז היא לקדם את הליך הגישור ודרכים נוספות ליישוב סכסוכים בהסכמה, כחלופה להתדיינות בבית המשפט.

המרכז פועל לפיתוח הידע המקצועי והכלים המתאימים ליישוב סכסוכים מסוגים שונים: סכסוכים עסקיים, סכסוכי עבודה, סכסוכי משפחה וסכסוכים בתחום הפרט והקהילה. לצד פיתוח הידע, מקדם המרכז יוזמות ונותן סיוע מקצועי בהקמתן של מסגרות, שיגישו שירותי גישור ויישוב סכסוכים במגזר הציבורי ובמגזר הפרטי.

המרכז הארצי פועל לגיבוש אמות מידה מקצועיות וכללי אתיקה ועוסק בהכוונה מקצועית של העוסקים בגישור. בתחום זה מפתח המרכז תוכניות להכשרה, הוראה ואימון של מגשרים. המרכז פועל להעמקת שיתוף הפעולה עם מוסדות להשכלה גבוהה, לשם החדרת הנושא לתוכניות הלימודים שלהם. עוד פועל המרכז להגברת המודעות ליישוב סכסוכים בהסכמה וליתרונותיו בקרב שופטים, עורכי דין והציבור הרחב, במטרה להרחיב את השימוש בכלי זה ולצמצם את ההישענות על בתי המשפט.

בתחום הקהילה פועל המרכז הארצי לעודד יוזמות ולהגיש הנחיה מקצועית בהקמת תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילות בארץ.

מבוא

וציבוריים בקהילה ובמדינה? מהו אופי הזי-קה והקשרים של המרכזים עם הממסד, לאור תפקידם בעיצוב חברה אזרחית ותהליכי דמוקרטיזציה?

אחת הסוגיות מתמקדת בסוג הסכסוכים, המטופלים במרכזי הגישור בקהילה. חלק מאנשי המקצוע סבורים, שעל מרכזי הגישור להקפיד לעשות שימוש מושכל וברני בגישור. עליהם להימנע מלטפל במקרים שאינם מתאימים לגישור, ובכלל זה מקרים של אלימות, סמים, אפליה או בעיות נפשיות. אחרים סבורים, שמתוקף תפקידם כארגונים, שפניהם לשינוי חברתי ותרבותי, עליהם להתמודד עם כל סוגי הסכסוכים, תוך פיתוח המשאבים המקצועיים הדרושים, פיתוח של תשתיות ומנגנונים, המותאמים לערכים התרבותיים ולנורמות של הקהילה, והתאמת דפוס ההתערבות, הנדרש לכל סכסוך.²

סוגייה מרכזית נוספת, שעל סדר היום, היא סוגיית בקרת האיכות: כיצד מבטיחים את המקצועיות ואת הרמה הגבוהה של השירותים, הניתנים לציבור? סוגייה זו מתקשרת לדיון בסוגיית המגשר: מי ראשי לגשר, ומהם הכישורים ואמות המידה, הנדרשים ממנו?

מעבר לפולמוס ולמגוון הדעות, הנשמעות לגבי הסוגיות השונות, הכל מאוחדים בדעה, שהאופי של הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה כתנועה ציבורית, וכן מעמדם והשפעתם הרבה של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, מחייבים לבחון ולבקר את איכות השירותים ולהעמיד להם אמות מידה וכללים הולמים. עם זאת, יש דעות שונות באשר לאופיים של הכללים ואמות המידה: מה יהיה תוכנם? האם נדרשות בתחום הגישור בקהילה אמות

מאז נולד בארה"ב רעיון הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה, במהלך שנות ה-60, התפתח תחום זה והגיע להישגים מרשימים. בארצות רבות גדל מספרם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, והתרחב מגוון השירותים והפעולות שלהם בקרב הציבור. במהלך השנים גם התרחב והעמיק שיתוף הפעולה עם הממסד, המערכת הציבורית והמגזר הפרטי, הנהנים מפעילות המרכזים.

בארה"ב, בקנדה, באוסטרליה, בניו זילנד, באנגליה, במדינות חבר העמים ועוד, פועלים מאות מרכזים, שהפכו לחלק בלתי נפרד ממערך ניהול הסכסוכים ויישובם. המרכזים מטפלים בהצלחה בכל סוגי הסכסוכים, לרבות סכסוכים מורכבים, שבתחומי המדיניות הציבורית, וסכסוכים חברתיים על רקע אפליה, גזענות, מוגבלויות וזכויות הפרט.

בצד תרומתם לפתרון בעיות, משמשים כיום המרכזים כמוקדים, אשר משפיעים על חיי הציבור בקהילה וממלאים תפקיד מרכזי בהגברת המעורבות של הציבור ובבנייה של חברה אזרחית. השפעתם ניכרת גם על מקבלי ההחלטות ועל המדיניות הציבורית, ברמה המקומית והמדינתית. הממצאים כיום מלמדים, שטעו מי שניבאו, שהפקדת האחריות והסמכות לניהול סכסוכים בקהילה בידי החברה האזרחית היא שיגעון חולף.¹

לצד ההישגים המרשימים, ניצבים כיום המרכזים, בעשור השלישי לקיומם, בפני "דור שני" של אתגרים וסוגיות קריטיות, המהווים נושא ער לדיון ולמחלוקת: מה יהיו פני התחום ואתגריו בראשית המאה ה-21? מהו חלקם של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בתהליכים חברתיים

¹ D. McGillis. Community Mediation Program: Developments and Challenges. Washington, D.C: National Institute of Justice, 1997.

² T. Hedeon & P.G. Coy. "Community Mediation and the Court System: The Ties That Bind" Mediation Quarterly, 2000.

מידה ייחודיות ושונות מהמקובל ביתר בתחומי הגישור? מי יקבע את הכללים וכיצד יש להפעיל אותם תוך שמירה על האופי והערכים של התחום?

ארגונים מקצועיים בתחום הגישור בקהילה, ובהם³ NAFCM (האגודה הלאומית לגישור בקהילה בארה"ב) ו-MUK⁴ (ארגון הגישור בקהילה הבריטי), פועלים לגיבוש אמות מידה לגישור ולמרכזי גישור בקהילה. גם המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה עוסקים בסוגייה זו ופועלים להצבת אמות מידה, על ידי מתן הכשרה מתמשכת למגשרים, פיתוח המיומנויות של הצוות, גיבוש מדיניות והעמדת מנגנונים לפיקוח על השירותים, כדרך להבטיח את רמתם.

קרוב לודאי, שכל הסוגיות האלה ימשיכו ללוות את תחום הגישור ואת העוסקים בו במשך שנים רבות.

בשנתיים האחרונות הוקמו מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה גם בישראל. כיום פועלים ארבעה מרכזים - במשגב, בעפולה, בחיפה וברמת השרון - ומרכזים נוספים מצויים בשלבי הקמה שונים. המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים פועל מאז הקמתו, בשנת 1998, להקמת מספר מצומצם של מרכזים מקצועיים, כדגם למרכזים שיוקמו בעתיד בפרישה ארצית. המרכז הארצי פועל לפיתוח התורה, לגיבוש אמות המידה המקצועיות וכן למתן ליווי מקצועי. לצד העניין הרב ותנופת הפיתוח, התהליך להקמת המרכזים בישראל אינו נטול קשיים ומורכבויות - מקצועיות ואחרות.

בחוברת זו נציג דילמות וממדים שונים של הדיון בנושא אמות המידה לגישור ולמגשרים בקהילה, על רקע חומר תיאורטי ואמפירי בתחום זה. המטרה היא להגביר את הדיון בסוגיות השונות בקרב אנשי מקצוע, מגשרים ופעילים בתחום, מתוך רצון לקדם את הרמה המקצועית שלהם ואת איכות השירות.

בהקשר הרחב יותר, השאיפה היא לקדם מטרות נוספות:

- להגביר את הדיון הציבורי בנושא ולהעמיק את ההבנה בקרב הציבור הרחב בכל הנוגע לתפישה וליישום של גישור ויישוב סכסוכים בקהילה וכן בכל הנוגע לתפקיד, לאחריות ולמחויבות של המגשרים, הצוות המקצועי ומרכזי הגישור בקהילה כלפי הציבור בכלל וכלפי מקבלי השירות בפרט; בד בבד תגבר מודעותם של מקבלי השירות לזכויותיהם ותגבר השקיפות של פעילות המרכזים.

- לתת פרסום פומבי לדפוסי ההתנהגות הראויים, מתוך רצון להגביר את האמון בנושא הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה, ובמרכזים העוסקים בכך, הן מצד הצרכנים הפוטנציאליים והגורמים המפנים אותם לגישור, הן מצד הממסד והן מצד גורמים, אשר מממנים את מרכזי הגישור ומשקיעים בהם.

- להוביל, באמצעות הדיון בסוגיות ובדילמות, לגיבוש אמות מידה וכללי התנהגות ברמה הארצית, שיבססו את היישום המקצועי ויאירו את התחומים, בהם נחוצים שיפורים.

אמות המידה וכללי ההתנהגות מיועדים להבטיח את הרמה והאיכות של השירות לציבור, אך גם לשמש מסגרת להכרה במקצועיותם של המגשרים ולהגנה עליהם מפני מי שאינם פועלים לפי אמות מידה וכללים מקצועיים. כללי ההתנהגות מיועדים גם לכוון את הגופים, המעורבים בהכשרה ובפיתוח של כוח האדם המקצועי והמגשרים.

בסקירה יפורטו תחילה העקרונות והייחוד של הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה; לאחר מכן יוצגו וידונו אמות המידה למרכזים ולעוסקים בגישור ויישוב סכסוכים בקהילה, לאור תפקידם, יעדיהם והציפיות שהם מעוררים בקהילה. לבסוף יוצגו דוגמאות לאמות מידה קיימות.

³ National Association for Community Mediation, U.S.A.
⁴ Mediation UK, England.

יישוב סכסוכים בהסכמה בקהילה



לצדדים לשמור על מערכת היחסים ביניהם. הסכסוכים המטופלים בתוכניות לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה שונים ממקום למקום ונקבעים על-פי הצרכים המקומיים וגם על-פי היכולת המקצועית, התשתיות הקיימות והמשאבים של התוכנית. הנושאים המטופלים כוללים: סכסוכים בין שכנים, בין קונים למוכרים, בין לקוחות לנותני שירות, בין שוכרים לבעלי בתים; סכסוכים בתוך מערכת החינוך ובין מערכת החינוך לגורמים בקהילה; סכסוכים בין חברות נוער ובין קבוצות אוכלוסייה שונות; סכסוכים בתחומים של תכנון ובנייה, יחסי עבודה, דת ומשפחה וסכסוכים בנושאים שבין הפרט לרשות.

רוב התוכניות לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה מתחילות את פעילותן בגישור בסכסוכים בין-אישיים פשוטים (למשל, מריבות שכנים) או בסכסוכים אזרחיים בעלי אופי של תביעות קטנות, ומרחיבות בהדרגה את פעילותן לתחומים נוספים. בשנים האחרונות, המרכזים לגישור בקהילה הרחיבו את פעילותם לתחומים מגוונים ומורכבים, הנוגעים לזכויות הפרט, סוגיות של גזענות ואפליה וסכסוכים בתחום המדיניות הציבורית, תכנון ובנייה ואיכות הסביבה. המעבר להתמודדות עם סכסוכים מורכבים יותר מחייב היערכות מתאימה של ההכשרה למגשרים והרחבת התשתיות.

המגשר

המגשר הוא גורם מקצועי וניטרלי, שתפקידו לאפשר את הגישור ולסייע לצדדים להשתתף בו. הוא לא משמש כשופט או בורר, ולכן גם אינו כפוף לכללי המשפט והבוררות, ואין לו סמכות לכפות פתרון. ההכרעה בגישור היא בידי המגשרים, והם משתתפים בתהליך מרצונם החופשי. שני הצדדים - המגשר והמגושרים - רשאים להפסיק את התהליך בכל שלב ולפנות לבית המשפט.

המונח יישוב סכסוכים בדרכים חלופיות (ADR - Alternative Dispute Resolution) מתייחס לתהליכים שיתופיים, שנועדו להביא את הצדדים לכך, שינהלו ביניהם, מרצונם החופשי, משא ומתן, בסיוע של גורם מקצועי וניטרלי (המגשר). מטרת התהליך היא לגרום לצדדים ליישב את המחלוקת ביניהם בהסכמה, בהתאם לרצונות ולצרכים שלהם, תוך שהם שולטים בתהליך ובתוצאותיו. התהליך משמש תחליף להתדיינות בבית משפט ולפתרונות אשר נאכפים על הצדדים.

יישוב סכסוכים בהסכמה הוא תהליך רצוני וחסוי, אשר מתבסס על כבוד הדדי ועל שיתוף פעולה בין הצדדים. התהליך מאפשר טיפול מקיף בכל היבטי הסכסוך, כולל התייחסות להיבטים האנושיים והרגשיים שלו. לצדדים שמורה הזכות להפסיק את התהליך בכל שלב ולפנות לבית המשפט.

הגישה הנפוצה ליישוב סכסוכים בהסכמה היא הגישור, אולם קיימים מנגנונים נוספים, המיושמים על פי הצורך והנסיבות. התערבויות נפוצות בקהילה הן, למשל, facilitation ("אפשר" - מתאים למקרים, בהם מעורבים צדדים רבים, כשעל המגשר להבטיח, שיתקיים תהליך תקשורתי יעיל ותינתן אפשרות ביטוי לכל הצדדים), conciliation ("תיווך" או "גישור עקיף" - מתאים למצב, בו הצדדים מסרבים להיפגש יחדיו ומנהלים משא ומתן באמצעות המגשר), פעולות פיוס וכן מתן יעוץ והכוונה לאחד הצדדים או לשניהם כיצד ליישב את הסכסוך ללא התערבות מגשר.

הסכסוכים המטופלים

הניסיון והנתונים המצטברים בעולם מלמדים, שהתהליך של יישוב סכסוכים בהסכמה מתאים מאוד לטיפול בסכסוכים בקהילה, כאשר יש צורך להתייחס לכל ההיבטים של הסכסוך, כולל הצרכים והאינטרסים של הצדדים, ולהגיע לפתרון, שיאפשר

פתח דבר

נטיעתו של הגישור בישראל היתה בבית המשפט, כהליך חילופי להתדיינות, שמטרתו מציאת פתרון מוסכם לתביעה. אולם, פארותיו הם יישוב סכסוך בהסכמה במרכז גישור בקהילה, ככל האפשר לפני שהוא התגבש לכלל תובענה בבית המשפט. לפי תפיסה זו מרכז גישור בקהילה יכול להוות, במידה מסויימת, תחליף לבית המשפט ולא רק פתרון לתביעה. שהרי גישור זה לא יערך בצל בית המשפט אלא במקומו הטבעי בקהילה אליה משתייכים הצדדים לסכסוך. הצדק לא ימודד על פי זכויות שבדין אלא לפי הרצון, הערכים והבנת הצדדים.

האמנם זהו החזון של תנועת הגישור בקהילה? מה יעדו של חזון זה? על מה הוא מתבסס? מה מקומו של המשפט בגישור זה? מהן אמות המידה של הגישור זה האם אין הוא פוגע בצדק?

לעתים רבות הגישור בבית המשפט מתמצה כטכניקה לניהול משא ומתן בצל המשפט. הוא מבוסס בעיקר על הסיכויים והסיכונים הכרוכים בהתדיינות מצד אחד והרחבת יריעת הסכסוך כך, שהסדר הגישור יקיף גם את הצרכים והאינטרסים של הצדדים לסכסוך, שאינם באים לידי ביטוי בהתדיינות, מן הצד שני.

לעומת זאת, תפיסת הגישור בקהילה מבוססת על כוחה של הקהילה להביא את צדדים סכסוך להידברות, לפתיחות ולהכלה של עמדות מנוגדות. מגשר בקהילה אינו חייב להיות מי שיודע ומצוי בפרטי הדיון, ואולם הוא נדרש לאמות מידה ומקצועיות כדי להביא את הצדדים לוותר על התדיינות משפטית לטובת הסדר מוסכם. נקודת המוצא שלו היא שהטיפול בסכסוך, בדרך של הסכמה, מאפשר חיים משותפים בקהילה בעוד שהכרעה מי הצודק, תוך היזקקות לכוח השלטון, אין בכוחן להביא להשרשת ערכי הקהילה.

גישור זה אינו בא לבטל את כללי המשפט ולתת לקהילה כוח לבטא את רגשתיה ורצונותיה האיסטקטיביים ביחס לסכסוך. תפקיד המשפט הוא לכוון את החברה להתנהגות נורמטיבית, והגישור אינו פוטר את הקהילה ממחוייבותה למשפט. באמצעות אמות המידה לגישור מקצועי בקהילה ניתנים לחברה כלים נוספים ואפשרות הבחירה כיצד לפעול להשרשת ערכי הצדק והתרבות, בלא לפגוע בערכי המשפט. כשם שהגישור בבית המשפט אינו ממצה את הפוטנציאל של הגישור כהליך שימנע את ההתדיינות, כך ההימשכות אחרי יכולת הגישור להביא להידברות, יכולה להוות נדבך משלים, לעיתים חלופי, ואינה צריכה לפגוע במשפט כמכוון להתנהגות הנורמטיבית של החברה.

בפרסום הראשון של המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים על הגישור בקהילה הבעתי תקווה כי, תוכניות לגישור בקהילה תקומנה בישראל בשיתוף עם משרדי ממשלה ועם ארגונים חברתיים. אכן קהילות רבות ברחבי הארץ התארגנו ופעלו להקים מרכזים לגישור בקהילה, בליווי מקצועי של המרכז הארצי, אשר אף ניסה לגייס להם תקציבים. זאת, על מנת להביא להקמת מספר מרכזים בקרב אוכלוסיות שונות שיהוו מודל למרכזים נוספים שיקומו בעתיד בישראל.

לצד תנופת הפעילות בשטח, ניתן לציין בסיפוק את השתלבותם של משרד העבודה והרווחה ומשרד השיכון וכן השתתפותם של ארגונים חברתיים, בראשם ארגון הגיונט, ששותפים בפיתוח תחום הגישור בקהילה בישראל.

אנו מקווים שהחבורות שפרסמנו, המרכזים שהוקמו ואלה שמצויים בתהליכי הקמה, אם כן יזכו לתמיכה תקציבית מן המדינה, יראו כי בכוחו של הגישור להביא לחברה הישראלית השסועה, בשורה של הידברות וחיים בצוותא על ידי טיפול במחלוקות בדרך המפרה של הגישור.

ד"ר פרץ סגל

יו"ר המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים

תפקיד המגשר הוא להנחות תהליך הוגן ומאוזן, שיאפשר לצדדים להידבר וייתן ביטוי לרצונות ולצרכים שלהם. הוא מסייע להם להגדיר לעצמם את האינטרסים והצרכים שלהם, לזהות את כל קשת הפתרונות העומדת לרשותם ולהגיע - בהסכמה ותוך שיתוף פעולה - להסדר ולהסכם המקובל עליהם.

הסכם הגישור

ההסכם הוא החלק הסופי בתהליך הגישור. כאשר התיק מופנה מבית המשפט, זהו גם השלב, שבו מוחזר התיק לקבלת תוקף של פסק דין. מטרת הגישור היא להביא להסכם, שהוא החלופה המועדפת על הצדדים, ושמתיקיימים בו התנאים הבאים:

1. הצדדים מבינים את תוכן ההסכם ומסכימים איתו, והם מרוצים מהתוצאות ושלמים איתן;
2. ההסכם נתן מענה לאינטרסים העיקריים שלהם;
3. לתפישת הצדדים, אין פתרון טוב יותר לסכסוך בנסיבות הנתונות;
4. הצדדים מרוויחים יותר מההסכם מאשר ממצב של הפסקת הגישור ללא הסכם, או מהפניית הסכסוך לבית המשפט.

הצלחה בגישור

קיימים שני סוגים שונים של הצלחה בגישור:

1. הצלחה לטווח הקצר, כלומר השגת הסכם, ששני הצדדים מרוצים ממנו;
2. הצלחה לטווח הארוך, כאשר הצדדים שומרים על תנאי ההסכם, נהנים משיפור ביחסים ביניהם ומרוצים מתוצאת הגישור גם בטווח הארוך. בגישור ויישוב סכסוכים בקהילה,

השאיפה היא להגיע להסכם עם סיכויי הצלחה לטווח הארוך. המגשר יכול להוביל להצלחה כזאת כאשר קיימת תקשורת ישירה ופתוחה בין הצדדים תוך כדי עבודה משותפת על פתרון הבעיה, וכן כאשר הצדדים מרגישים, שהתהליך היה הוגן. במצב כזה, ההסכם יעמוד לזמן ארוך יותר ויביא, עם הזמן, גם שיפור ביחסים בין הצדדים. פרואיט⁵ כותב, שמחלוקות בקהילה נובעות בדרך כלל מ-distressed interpersonal relationships (יחסים בין-אישיים שנטרפו), ולכן, מעבר להשגת ההסכם, מטרת המגשר היא גם להביא לשיפור ביחסים הבין-אישיים.

מטרות הגישור

בוש ופולגר⁶ מציגים שתי גישות ליישוב סכסוכים, השואפות למטרות שונות: **גישת פתרון הבעיות**, לפיה מטרת המגשר היא להביא להשגת הסכם, ולאורך התהליך הוא מתמקד בארגון המידע על הסכסוך, כך שיוביל לקראת הסכם.

גישת השינוי החברתי, לפיה המגשר מתמקד ביחסי הגומלין בין הצדדים, מתוך כוונה לפתח את יכולתו של כל צד להתייחס גם לצורכי האחר. זוהי גישה כוללת, המתבססת על ההנחה, שכאשר קיים סכסוך בין הצדדים, כל מערכת הקשרים ויחסי הגומלין ביניהם מושפעת מכך, ולכן ניתן ליישב את הסכסוך רק תוך התייחסות למערכת יחסים זו.

בחירת מטרת ההתערבות⁷ נגזרת מהערכים של המשתתפים והמגשר ומכוונתיהם: האם הכוונה היא להשיג פתרון נקודתי כלשהו - להגיע להסדר הוגן ולגבש הסדר יעיל, או שהצדדים מונחים על ידי כוונה רחבה יותר - לקדם את הליכוד וההרמוניה החברתית, כלומר לשקם ולשפר את יחסי הצדדים.

⁵ D.G. Pruitt. "Process and Outcome in Community Meditation" Negotiation Journal, 12:305, 1996.

⁶ R. Bush, & J.P. Folger. The Promise of Meditation: Responding to Conflicts Through Empowerment and Recognition. San Francisco: Jossey Bass, 1994.

⁷ A. Barsky. Conflict Resolution for Helping Professions. Canada: Brooks/Cole Wadsworth, 2000.

- מודעות הצדדים לכלל המשאבים העומדים לרשותם כדי להשיג את יעדיהם;
- קבלת החלטות בצורה מבוקרת מתוך מודעות ליתרונות ולחסרונות של כל החלטה.

מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה כמנוף לשינוי חברתי

נטילת יוזמה והיערכות הקהילה להקמת מרכז לגישור וליישוב סכסוכים הן ביטוי להעצמה. התפישה המונחת ביסוד המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, אשר מכונים בפי אחדים "מרכזי צדק קהילתיים", היא, שאם הקהילה תקים ותנהל מרכזים מקצועיים ובלתי תלויים ליישוב סכסוכים בהסכמה, לא רק תגבר יכולתה להתמודד עם הסכסוכים המתעוררים בה באופן יעיל, אלא גם תצומצם התלות שלה ברשות ויגברו האחריות של הפרט והקהילה והשליטה והמעורבות שלהם בניהול חייהם.¹¹ הדגש הוא על מימוש יכולות של הקהילה ועל העברת האחריות מהסמכות החיצונית לידי הקהילה וחבריה.

המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מסוגלים ליצור את השינוי החברתי על ידי כך, שיניעו את הציבור שלהם לאמץ דרך של פתרון בעיות ומחלוקות תוך הידברות ומשא ומתן בין הצדדים, במטרה ליצור הבנות ותובנות חדשות, שיובילו לגיבוש הסדר מתוך רצון ושיתוף פעולה, ללא אכיפת סמכות. הרצון ליצור שינוי מתוך השטח הוא המנחה את פעילות המרכזים. משום כך, השאיפה היא, שיותר ויותר אנשים בקהילה יידעו על קיומם של המרכזים ועל האפשרות להיעזר בהם, ויותר ויותר אנשים ישתמשו בהם לשביעות רצונם.

בשני מפתרונות של הכרעה על ידי סמכות חיצונית עליונה, יישוב סכסוכים בהסכמה מבוסס על האמונה, שלפרט ולקהילה יש יכולת ליישב סכסוכים ללא צורך בהתערבות של רשות חיצונית. אם נותנים לצדדים סמכות וייפוי כוח ומעמידים לרשותם תשתית מקצועית⁸ כדי ליישב ביניהם סכסוכים בלא הכרעה וכפייה, כשהם נעזרים באיש מקצוע ניטרלי מהקהילה, ניתן לא רק להגיע לפתרונות, המתאימים לכל הצדדים, ולשמור על מערכות היחסים בתוך הקהילה, אלא גם להניע תהליך של **העצמה**: תהליך אשר מחזק ומוציא לפועל את היכולת של הצדדים להתבטא ולנהל משא ומתן, ללא כפייה חיצונית ומתוך שליטה בתהליך ובהחלטות על פי צורכיהם.

אולם לדעת אחדים מאנשי המקצוע,⁹ ההעצמה איננה דבר מובן מאליו, גם אם לכאורה הפוטנציאל טמון בתהליך. קיומה של ההעצמה מותנה בהפעלת תהליך הוגן, שבו מתאפשר ביטוי פעיל ומאוזן לכל הצדדים.

על מנת לממש את פוטנציאל ההעצמה, הטמון בתהליך הגישור, יש להעמיד אמות מידה, המתייחסות להתערבות המגשר, לכללי התהליך ואופיו, למסגרת בה הוא מתנהל וכן למקומם ולתפקידם של המגשרים בתהליך. נתונים אלה הם שיכריעו את המידה, שבה התהליך יהיה מקור להעצמה ולצמיחה.

לדעת בוש, גישור מוביל להעצמה כאשר מתקיימים בו הפרמטרים הבאים:¹⁰

- בירור היעדים והאינטרסים של הצדדים;
- מודעות הצדדים לחלופות העומדות לרשותם ויכולת בחירה חופשית;
- שיפור ביכולת ההקשבה והתקשורת של הצדדים וכן ביכולתם לנתח נושאים, להעלות רעיונות ולהעריך את החלופות;

⁸ H. Kaminsky & A. Yellot. "Community Mediation — The Grassroots of Alternative Dispute Resolution." In E. Kruk (Ed.) Mediation and Conflict Resolution in Social Work and the Human Services. Chicago: Nelson Hall, 1998.

⁹ D. Kolb. When Talk Works: Profiles of Mediators. San Francisco: Joss Bass, 1994.

¹⁰ Bush & Folger, 1994.

¹¹ Kolb, 1994.

ההחלטות ברמה המקומית, שיפור היחסים בתוך הקהילה, ביסוס ההבנה בין קהילות ופעילות בתחום "בניית קהילה טובה יותר"¹².

מרכזים לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה – הייחוד

הדיון באמות המידה ובכללי ההתנהגות לגישור בקהילה נגזר מאופיים, ייחודם והגדרת תכליתם של המרכזים לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה. למרכזי הגישור בקהילה מאפיינים, המייחדים אותם ממסגרות גישור פרטיות ואחרות. השוני מתמקד בממדים הבאים:

● **הבסיס הקהילתי:** בשוני מפנייה של אדם לגורם מקצועי "חיצוני", ייחודו של הגישור בקהילה נעוץ בהיותו מפגש של עמיתים, המתקיים בין אנשים מהקהילה לבין הגורם המסייע, המגשר, שגם הוא בא מתוך הקהילה. המכנה המשותף התרבותי והערכי מגביר את ההבנה, את האמפטיה ואת הסיכוי להגיע להסדר הולם.

● **אופי הארגון:** מקצועי ואוטונומי. בראש המרכז עומדת הנהלה ציבורית, ובה ייצוג קהילתי מרבי. תפקידה הוא להבטיח, שהמרכז ישרת את הקהילה על פי אמות מידה ציבוריות. המרכז פועל בצורה מערכתית, כמעין במה מקומית לניהול ויישוב סכסוכים בהסכמה, לה שותפים התושבים, הרשות המקומית, המשטרה, גורמי חינוך ורווחה, בתי המשפט וגורמים מקומיים רלוונטיים נוספים.

● **מטרות ותפקידים:** תכלית המרכז היא לתת שירות לציבור בקהילה. תפקידיו מוגדרים באופן רחב וכוללים, מעבר להגשת שירותים של יישוב סכסוכים בהסכמה ומניעת סכסוכים, גם פעילות בתחום החינוך לציבור, כולל חינוך הנוער ופעילות במסגרת מערכת החינוך, וכן פעולות להפצת הרעיון - חשיפה, הסברה, שיווק והטמעה. המרכז מפעיל דפוסי

המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מיועדים לקדם את הקהילה מהבחינות הבאות:

● **קידום ערכי הדמוקרטיה:** נקודת המוצא של תחום הגישור בקהילה היא הדגש על פיתוח ערכי הדמוקרטיה, על ידי הצבת חלופה אזרחית לדרך המשפטית ליישוב סכסוכים, הכשרת אזרחים מהקהילה כמיישבי סכסוכים והפעלת ארגון קהילתי אוטונומי ליישוב סכסוכים, שאיננו תלוי ברשות. הגברת המעורבות, ההשתתפות והאחריות האזרחית מחד, וצמצום התלות ברשויות מאידך, תורמות לחיזוק ערכים של דמוקרטיה וחברה אזרחית.

● **פיתוח מנהיגות מייצגת:** בחירה במגשרים, המייצגים את המגוון הקהילתי, תורמת לפיתוח מנהיגות מייצגת ומגוונת, ומאפשרת לאחות את פערי השוני התרבותי בין קבוצות ומגזרים. הגישור בקהילה הוא אמצעי "לתת קול" ולשלב תושבים בעלי "קולות שונים" בתהליכי קבלת ההחלטות, גם בעניינים הקשורים למדיניות ציבורית, ניצול של משאבי הקהילה, ניצול קרקעות ויחסים בין העדות.

● **עיצוב מדיניות ציבורית:** מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה ממלאים כיום תפקיד חשוב ביישוב סכסוכים ציבוריים מורכבים, למשל בנושאי תכנון ובנייה, איכות הסביבה וזכויות הפרט, ואגב כך הם שותפים לעיצוב המדיניות הציבורית. מכאן גם הצורך המתעורר, שמאגר כוח האדם המקצועי במרכזים יקבל הכשרה מתאימה, הכוללת ידע הן בתחומי הגישור ויישוב הסכסוכים והן בתחומים חברתיים, כגון פיתוח ארגוני ומנהיגות.

● **בניין הקהילה:** למרכזי הגישור בקהילה מייחסים כיום תפקיד ייחודי בסיוע לקהילה להתמודד עם בעיות ומשימות דחופות ולחצות, ובכלל זה טיפול באלימות, פיתוח קהילתי, פיתוח סובלנות כלפי שונות ויצירת שינוי חברתי. כמו כן יש למרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה תפקיד מרכזי בקידום תהליכים של שיתוף אזרחים בקבלת

¹² S. Bradley & M. Smith. "Community Mediation: Reflection on a Quarter Century of Practice" Mediation Quarterly, 17:4, pp. 315-320, 2000.

התערבות שונים, הכולל מפגשי הידברות, מפגשי פיוס, הידברות לצורך "בניית הסכמות", "גישור עקיף" או גישור ישיר. המרכז ערוך לקיים את הפעילות בין כתליו או ב"שטח" - בבית הספר, בין כותלי בית המשפט או במקום אחר בקהילה, לפי הצורך.

דגש על מפגש ומתן שירות אישי: מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מפעילים ומדגישים את פונקציית ה-INTAKE - תהליך קבלת הפניות, הטיפול בהן והמעקב אחריהן. מרכיב זה מייחד את הפעילות בקהילה וכולל בחינה מקדמית של המקרה לצורך התאמת דפוס ההתערבות והמגשר, מתן מידע והסברים, "הכשרת לבבות" וקיום מפגשים מקדמיים על פי הצורך. תהליך זה מאפשר יצירה וטיפול של קשר אישי ובלתי אמצעי בין מרכז הגישור לבין הצדדים המגושרים.

המגשרים: למרכזים נבחרים מגשרים, המייצגים את הקבוצות והמגזרים השונים באוכלוסייה. הניסיון בעולם מצביע על כך, שמגשר שיש לו שפה משותפת עם הצדדים (עולים, מיעוטים, קבוצות תרבותיות, מגזרים ייחודיים), והוא מודע לערכים ולדפוסי ההתנהגות שלהם, יוכל לזכות ביתר קלות

באמון הצדדים ולנהל תהליך יעיל לקראת הסדר, שישביע את רצונם.

מקור הפניות: המרכזים מטפלים גם בפניות פרטיות, אולם במרבית המקרים, הצדדים מופנים אליהם על ידי גורמים שונים בקהילה, ובכלל זה הרשות המקומית, המשטרה, מערכת החינוך, גורמים מקצועיים, מוסדות וארגונים, המוקד העירוני, מנהיג דתי או בית המשפט. באנגליה, למשל, כל הפניות מקורן מהקהילה. בארה"ב, מחצית ההפניות למרכזי גישור בקהילה מקורה מבית המשפט; המחצית השנייה מקורה מהקהילה. השאיפה של מרכזי הגישור בקהילה היא לטפל בסכסוכים לפני שהגיעו לבית המשפט, ככל האפשר.

תקציבים ועלות: בעולם מתוקצב הגישור בקהילה בחלקו (50%-60%) על ידי המדינה באמצעות בתי המשפט, משרד התובע הכללי, משרדים ממשלתיים או הרשות המקומית. יתרת התקציב מקורה בקרנות, תרומות, תקציב לפעולות מוגדרות ו"מכירת שירותים" (במיוחד בתחומי ההכשרה). בחלק מהמרכזים, המגשרים עובדים בהתנדבות, ושירותי הגישור ניתנים בחינם. במקומות אחרים גובים מהמגושרים תשלום בהתאם ליכולתם, תוך שמירה על עיקרון של "מתן שירות לכל"¹³.



¹³ לי, לי-און. "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה: גביית תשלום עבור מתן שירות", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, דצמבר 2002, עמ' 49-41.

גישור ויישוב סכסוכים בקהילה: כללים ואמות מידה

ב

האם כללי התנהגות ואמות מידה נחוצים ו/או רצויים?

בתחום הגישור בקהילה יש דעות שונות באשר לנחיצותם של כללים ועקרונות. גישה אחת גורסת, שהיחוד של תחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה נעוץ בבשורת "הנגישות והזמינות לכל". אמות מידה, כללים ותקנות למגשרים, למגושרים ולמרכזים מגבילים את עקרון הזמינות ומקלקעים את הרעיון והתפישה החברתית, המונחים ביסוד הגישור בקהילה. דעת האוחזים בגישה זו היא, שכיוון שהצדדים הם הקובעים והתהליך הוא בהסכמה, יש לשאוף ל"פתיחות" של התהליך, ולא לחשק אותו עד שיהווה שיכפול של המערכת המשפטית, הנוהגת לפי כללים¹⁴.

המתנגדים טוענים גם, שכללים ותקנות מגבילים אקטיביזם חברתי ואת יכולת ההשתלבות של פעילים מהקהילה, ומוסיפים, שעלול להיווצר מצב, שהתקנות ייקבעו על ידי גורמים בלתי מקצועיים, שאינם יודעים מהו גישור. לדעת המתנגדים להצבת כללים, אין תשובה אחידה לשאלה מיהו מגשר טוב ומהו שירות טוב, ויש גם חשש, שהכללים יעצרו ו"יחנקו" את רוח הגישור ויכבלו אותה בבירוקרטיה מכבידה. ולבסוף, המתנגדים סבורים, שהנושא "צעיר" מדי, וטרם הגיעה העת לסייג אותו בכללים ותקנות.

הגישה הנגדית גורסת, שמסגרות הגישור בקהילה מציעות שירות לציבור, ולכן יש לקבוע להן סטנדרטים, שיבטיחו את טובת הציבור. לפי גישה זו, כיוון שהתהליך פרטי

התפתחות הגישור, הגידול במספר מרכזי הגישור בקהילה בעולם והשפעתם הישירה על חיי הפרט והקהילה מהווים רקע לדיון הער המתקיים אודות הכללים ואמות המידה לפעילותם. נשאלת השאלה באיזו מידה אמות המידה והכללים, המקובלים בתחום הגישור הכללי, רלוונטיים לתחום הגישור בקהילה: האם נדרשים בתחום זה כללים שונים ונוספים, ואם כן - אילו?

תחום הגישור בכלל, והגישור בקהילה בפרט, הם נושאים חדשים בארץ, המצויים בתנופת התפתחות. הקמתם של מרכזים לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה בישראל מחדדת את הצורך לדון בסוגיות השונות, הנוגעות להפעלתם בארץ. גם אנשי המקצוע בתחום מבקשים לגבש את מקצועיותם ולקבוע מסגרות וכללים לתחום.

סוגיית אמות המידה מעלה שלוש שאלות מרכזיות:

- א. האם כללי התנהגות ואמות מידה נחוצים ו/או רצויים?
- ב. מי יקבע את הכללים ומה ינחה את הקביעה?
- ג. מהו התוכן הראוי לאמות המידה?

שתי השאלות הראשונות יידונו בפרק זה והשאלה השלישית תידון במפורט בפרקים הבאים. הדיון שלהלן נועד לקדם את השיח המקצועי בנושא, מתוך רצון להאיר סוגיות, להצביע על דילמות ולהביא למתן שירות מקצועי ברמה גבוהה. הדיון מתקיים על רקע אמות המידה והכללים, הנהוגים בחלק מהמרכזים בעולם.

¹⁴ Hedeem & Coy, 2000.

וחסוי, ואין מידע וביקורת עליו, ראוי להציב לו מראש אמות מידה, שכן לא ניתן לסמוך רק על הנחת תום הלב או התפישה, שהאדם פועל באופן רציונלי כשבידיו כל המידע והיכולות.¹⁵

המצדדים בהצבת אמות מידה מציינים את היתרונות: הציבור "יידע מה הוא מקבל", אנשי מקצוע גרועים ייפלטו מהמרכזים, תגובת הסכמה סביב השאלה מהו שירות טוב, ויתקיימו אמות מידה לבחינתו. יתרה מזו - אמות המידה ייקבעו מתוך השטח ועל ידי אנשי השטח, ולא על ידי גורם חיצוני. כל אלה יביאו, לדעת הדוגלים בגישה זו, להתייחסות רצינית יותר לנושא, ויסייעו להסדיר את הפעילות.¹⁶

אמות המידה והכללים נחוצים גם מטעמים פרגמטיים: הזיקה של הגישור בקהילה לבתי המשפט (ראה חלק ו'), התלות במקורות מימון והקשר עם מוסדות וארגונים בקהילה יוצרים צורך בגיבוש עקרונות וכללים.¹⁷

בהקשר זה עלולה להיווצר סתירה: מצד אחד, כיוון שחלק נכבד מתקציב הפעולות של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, מקורו בגורמים ממסדיים, מענקים ותרומות, התנאי להעברת הכספים הוא, לעיתים קרובות, קיומם של תקנות וכללים. מאידך, הצורך והרצון לקבל תקציבים מובילים לעיתים לפשרות מקצועיות ולהגברת התלות של מרכז הגישור בקהילה בגורם המממן.¹⁸ המודעות לבעייתיות שצוינה לעיל היא שהניעה ארגונים מקצועיים בתחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה (NAFCM, MUK), וגם מרכזי גישור בקהילה, לגבש אמות מידה ועקרונות לפעילותם.

נימוק פרגמטי נוסף בעד כללים הוא הצורך בשמירה על ייחודו של הגישור בקהילה ובידולו מפעילויות אחרות. הגידול במספר המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה ובהיקף פעילותם, והמפגש של המרכזים עם יתר הגורמים העוסקים בתחום זה, חידדו את הצורך להבחין ולשמר את הייחוד של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מיתר הארגונים העוסקים בכך.

חלק מאנשי המקצוע גורסים, שהדיון והטיפול בכללים ובהתנהגות ראוי, מקומם בתהליך ההכשרה של המגשרים;¹⁹ זהו המקום לדון, להתלבט ולגבש אמות מידה וכללים להתנהגות. לדעת האוחזים בעמדה זו, ניתן גם צריך לאמן את המגשרים להתמודד עם דילמות מוסריות במהלך הכשרתם;²⁰ הדבר מגביר ומחדד את הרגישות והמודעות של המגשר ומגביר את סיכויו להציע פתרונות מיטביים במצבים השונים.

מי יקבע את הכללים וכיצד הם ייקבעו?

הניסיון המצטבר מלמד, שרוב כללי ההתנהגות נקבעים על ידי ארגונים מקצועיים.²¹ התוצאה היא, שהכללים נקבעים במנותק מההקשר החברתי והתרבותי, ולעיתים קרובות הם משרתים בעיקר את הצרכים של קהילת המגשרים. יתרה מזו, כאשר המגשרים הם הקובעים אילו סוגיות מוסריות ואחרות יידונו בגישור, עלול להיווצר מצב, שכללי ההתנהגות משקפים את נקודת מבטם או את חוויותיהם וניסיונם. כאשר כללי ההתנהגות מנוסחים מנקודת המבט של המגשר בלבד, מוקד החלטות והכוח מועבר מהצדדים למגשר. בכך מופר עיקרון

¹⁵ McGillis, 1997.

¹⁶ L. M. Cooks & C. L. Hale. "The Construction of Ethics in Mediation" Mediation Quarterly, 12(1) Fall, 1994.

¹⁷ C.L. Hale & C. Nix. "Achieving Neutrality and Impartiality: The Ultimate Communication Challenge for Peer Mediators" Mediation Quarterly, Vol. 14, 1997.

¹⁸ Cooks & Hale, 1994.

¹⁹ A. Davis. Community Mediation in Massachusetts: A Decade of Developments, 1975-1986. Salem, Mass.: Office of District Court. 1986.

²⁰ A. Davis "Ethics: No One Ever Said it Would be Easy: Bush's Contribution to Mediation Practice" Journal of Dispute Resolution, No. 1, pp. 75-79. 1994.

²¹ Bush, 1994.

כאשר אדם מקבל החלטה, הוא שוקל את התנהגותו ואת החלופות שלפניו לאור הערכים האישיים והתפישה המוסרית שלו.²⁴ מכאן, שלאנשים שונים תפישות שונות לגבי התנהגות ראויה בהקשרים שונים.

כללי התנהגות אחידים עלולים להביא להתעלמות מהנסיבות הספציפיות של כל מקרה.²⁵ הגישור הוא תהליך גמיש, המתקיים בנסיבות דינמיות ובהקשרים חברתיים משתנים; התהליך משתנה בהתאם לאופיים של נושאי המחלוקת, הצדדים, המגשרים והמסגרת החברתית, בה מתקיים הסכסוך. אין כלל אחד לכל תהליך ואין תשובה אחת לכל דילמה חברתית או מוסרית. לכן, תפקיד המגשר כרוך בהפעלת שיקול דעת בכל מצב ובבחירה מתוך חלופות, ולא ניתן לקבוע פתרון גורף לדילמות. המשמעות היא, שלמגשר יש מרחב וגמישות להחליט בהתאם לנסיבות ולבחור בהתנהגות הראויה והמוצדקת בעיניו בכל מקרה לגופו.

מהותי בגישור, לפיו התהליך ממוקד בצדדים. לכן, העקרונות צריכים להיקבע על ידי הקהילה, ולא רק על ידי המגשרים.²²

ועוד: התמקדות הכללים בהתנהגות המגשר בלבד מסיחה את הדעת מיתר המשתתפים בתהליך וממהות הגישור, שהוא תוצר של אינטראקציה בין כלל המשתתפים, ולא רק של השפעת המגשר.²³ תהליך הגישור ותכניו הם "יצירה משותפת" של כל המשתתפים, וכלליו נגזרים מההוויה החברתית. מכאן, שחשוב מאוד לכלול בקביעת הכללים גם את נקודת המבט של המשתתפים בתהליך.

...ובכל זאת, אחריות המגשר רבה

התנהגות ראויה נגזרת מערכים או תפישה של מוסריות, שהם סובייקטיביים, משתנים ומושפעים מהקשרים תרבותיים וחברתיים.



²² Cooks & Hale, 1994.

²³ S. Cobb. "Empowerment and Mediation: A Narrative Approach Perspective" Negotiation Journal, 9:3, 1993.

²⁴ Cooks & Hale, 1994.

²⁵ L. M. Cooks. "Putting Mediation in Context" Negotiation Journal, April, pp. 91-101, 1995.

התנהגות ראווה של המגשרים בקהילה: סוגיות ודילמות

ג

- הכרה בצורך לבחון באופן שוטף את ביצועיו ונכונות לקבל משוב מאחרים.

לעקרונות אלה יש השלכה על התנהגות המגשר ואופן ניהול התהליך. השאיפה היא, שהדגש יהיה על מרכזיות הצדדים, כשתפקידו של המגשר הוא למצות ולממש את המשאבים שלהם, ולעודד אותם למ-עורבות, השתתפות, שיתוף פעולה, מתן כבוד והשגת הסדר, שיענה על הצרכים שלהם.

על מנת ליישם את העקרונות הללו נדרש המגשר להכיר היטב את הכללים, הערכים והמדיניות של המרכז בו הוא פועל, להכיר היטב את הקהילה ולהיות מחויב ליעדים של העצמת הקהילה ויישוב סכסוכיה. הוא נדרש להתכונן לגישור בצורה הולמת ויעילה ולהקפיד על התנהגות ראווה במהלך הגישור וגם לאחריו.²⁷

הוגנות

בגישור בקהילה, התכלית היא להניע את הצדדים להגיע להסדר, שיסיים את הסכסוך ביניהם ויאפשר את המשך הקשר ואף את שיפור יחסיהם. התנאי לכך הוא, שהם יחשו ויאמינו, שהתהליך היה הוגן. ה"הוגנות" מוגדרת במונחים סובייקטיביים על ידי הצדדים והמגשר. תפישת ה"הוגנות" תלויה בהקשרים תרבותיים, אישיים ונסוביים ובמשתנים דינמיים רבים, כגון גיל, מגזר, עדה, אינטרסים אישיים, תרבות והיחס בין הצדדים. תפקיד המגשר לעודד תהליך משא ומתן, הנתפש כהוגן על ידי שני הצדדים, כדי להבטיח את הצלחת התהליך.

ערכי היסוד בעבודת המגשר

בתחום הקהילה, ערכי היסוד בעבודת המגשר מתמקדים בהגנות, צדק, יושרה, העצמה, אמון, חיסיון, מצוינות, התפתחות והשאיפה לשלום ולפיוס. עקרונות אלה מהווים בסיס להתנהגות של המגשר בקשריו עם הצדדים המגושרים, אך גם ביחסיו עם מגשרים אחרים, בקשר שלו עם הצוות ומרכז הגישור וכן בקשריו עם ארגונים אחרים. יישום ערכים אלה מכתוב את עקרונות הפעולה וההתנהגות הבאים:²⁶

- כבוד לאדם והימנעות מאפליה בלתי צודקת;
- הימנעות מללחוץ על אנשים או להכריח אותם להשתתף בגישור;
- שמירה, בכל מחיר, על הפרטיות והחיסיון של המשתתפים, על פי הנחיות הארגון;
- הצהרה בדבר ניגוד עניינים אפשרי, העלול לפגוע בניטרליות של הגישור;
- הצבת גבולות ברורים בין גישור לדפוסים אחרים, ובהם: ייעוץ, טיפול או סנגוריה;
- עידוד העצמאות של הצדדים ואי נקיטת עמדה לגבי מטרות הגישור או תוצאותיו;
- הגינות ויחס שווה לצדדים, הימנעות ממשוא פנים;
- מודעות המגשר לערכים ולדעות הקדומות שלו ונטרולם בתהליך;
- הכרת המגשר במגבלות המיומנות, הניסיון או הידע שלו, העלולות לפגוע ביכולתו לגשר במקרים מסוימים;

²⁶ "Guide to Starting a Community Mediation Service". Bristol: Mediation UK, 1996.

²⁷ "Practice standards for Mediators and The Management of Mediation Services". Bristol: Mediation UK, 1998.

יש חשיבות רבה לכך, שהצדדים יהיו מעורבים בקביעת כללי ההוגנות. הדבר מגביר את האמון ומאפשר לצדדים לשלוט בתהליך. עם זאת, במציאות קשה להפקיד בידי הצדדים את קביעת הכללים, כאשר לעיתים קרובות הם אינם מכירים את התהליך ולא התנסו בו. במרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, השאיפה היא להעביר לצדדים מידע רב ככל האפשר בשלב של ה-INTAKE, כדי לאפשר להם ללמוד על התהליך ולפתח יכולת ליטול חלק בקביעת הכללים שלו. אולם במקרים רבים, הדבר לא מתאפשר, חרף רצון המגשר. לכן, בסופו של דבר, מונח ההוגנות נקבע לרוב על ידי המגשר.

פיטר תובע את יוסף על נזק שנגרם למכוניתו בזמן שהיתה בחניית החנות של יוסף. פיטר אינו מדבר עברית, והוא נזקק למתרגם בתהליך הגישור. המגשר מגלה, שיוסף מנצל את העובדה, שפיטר אינו מבין עברית, ואומר לו דברים מבלי להמתין שיתורגמו. המגשר מתערב כדי לאפשר לפיטר להבין את הנאמר, והוא מעיר ליוסף להמתין עד שדבריו יתורגמו עבור פיטר, לפני שהוא ממשיך.

חובת המגשר לנהוג בניטרליות

ניטרליות נתפשת כדרישה בסיסית בעבודת המגשר, ופעמים רבות היא מוצגת כערך מובן מאליו. עם זאת, ניטרליות היא עניין מורכב, ויש צורך להבין מהו "מגשר ניטרלי" או "תהליך ניטרלי".

המגשר מסייע לצדדים להבחין בין עמדות לבין האינטרסים שלהם, אולם הוא אינו רשאי להתערב במשא ומתן כדי להגן על אינטרס של מי מהצדדים. בניגוד לכך, יש למגשר אחריות להגן על הזכויות הפרוצדורליות של כל צד, כדי להבטיח שתהליך הגישור יהיה הוגן.

כל יום, שמעון, בנה של לילך, מרביץ לויקטור, בנה של קטיה, וגם גונב ממנו את ארוחת הצהריים. בתגובה גנב ויקטור את תיקו של שמעון, הצית את כל התכולה וזרק את התיק לגינת ביתו של שמעון. עקב ההצתה, נגרם נזק לגינה ולבית ולילך תבעה את קטיה. קטיה היא עולה מרוסיה ואיננה מדברת היטב עברית, לכן צירפה את אחותה לפגישות הגישור. לאחר דיון קצר, המגשר התרשם, שקטיה מתכוונת להתחייב לשלם את כל הנזק, מבלי לבקש פיצוי על התנהגותו של שמעון. המגשר הרגיש, שההסכם המסתמן פוגע בזכויות של קטיה, אך הוא חשש, שאם הוא יעיר על כך, יהיה בכך משום נקיטת עמדה. המגשר התלבט אם להתערב ולייעץ לקטיה, או לשמור על ניטרליות.

המגשר נפגש עם קטיה ביחידות. בפגישה נמנע מלהביע את עמדתו אך המליץ על קבלת ייעוץ משפטי. נקיטת עמדה מצידו, בניסיון לשמור על זכויותיה, היתה פוגעת בתפישתו כניטרלי בעיני לילך. על המגשר להימנע מלגלוש לתפקיד הסנגוריה, כדי לשמור על ניטרליות בעיני שני הצדדים.²⁸

בנושא הניטרליות יש המבחינים בין²⁹ –

1. העדר נטייה לטובת צד אחד (IMPARTIALITY) – כאשר המגשר מפריד בין הדעות, הערכים, הרגשות וסדר העדיפויות האישיים שלו לבין תפקידו כ"מאפשר" בתהליך.
2. נטייה לטובת כל הצדדים -MULTI-PARTIALITY : כאשר המגשר נותן גיבוי ותמיכה לכל הצדדים, במידה שווה וללא העדפות, גם אם דעתו האישית נוטה יותר להבין צד אחד או להסכים איתו.

יש הגורסים, שהדגש בתחום הקהילה הוא על הנטייה לטובת כל הצדדים. גישה זו מאפשרת התייחסות אישית ואמפטית והיא מסייעת להפעלת תהליך תקשורתי יעיל.

²⁸ M. McCormick. "Confronting Social Injustice as a Mediator" Mediation Quarterly, 14:29, 1997.

²⁹ K.Gibson, L.Thompson and M. Bazerman. "Shortcomings of Neutrality in Mediation: Solutions Based on Rationality" Negotiation Journal, 12:69, 1996.

יש מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, דוגמת המרכז שבגרנידג', אנגליה, בהם אומצה מדיניות של MULTIPARTIALITY כעיקרון מנחה לפעילות.³⁰

איזון כוחות

באופן טבעי, בכל סכסוך קיימת מידה של חוסר איזון ביחסי הכוחות בין הצדדים. הדבר בולט במיוחד בסכסוכים בקהילה, שברבים מהם היחסים אינם שוויוניים - למשל, בסכסוכים בין ילד למבוגר או בין הפרט לרשות. בגישור בקהילה נפוץ גם חוסר איזון ביחסי הכוחות עקב הבדלים סוציודמוגרפיים ותרבותיים - למשל, בסכסוך שבין עולה לתושב ותיק ביישוב. מטרת הגישור היא לנהל תהליך מאוזן, שלא יושפע מיחסי הכוחות בין הצדדים.

כדי לשפר את האיזון, נדרש המגשר לסייע להעצמת הצד ה"חלש" יותר, כך, שגם הוא יהיה פעיל במשא ומתן ובהשגת הסדר המספק אותו. המגשר יכול לפעול לאיזון, למשל, על ידי מסירת מידע, כך שלשני הצדדים יהיה כל המידע לגבי הסכסוך והאפשרויות לפתרון.³¹ על ידי תגבור המיומנויות של הצד ה"חלש" להשתתפות בתהליך, וגם על ידי הסתייעות ביעוץ או בייצוג של עורך דין בגישור.

חיים, בן 12, הסתכסך עם מלי, נהגת ההסעה של בית הספר. הנהגת טוענת, שהילד מתנכל לה. היא תובעת, שהוא ייענש ולא ייסע עוד באוטובוס שלה. מלי הגיעה לגישור עם בעלה, יוסי, שוטר קהילתי, שהופיע במדים. המגשר הציע, שחיים יגיע לגישור עם הוריו. הוא גם נפגש עם חיים בנפרד, כדי לתת לו אפשרות להתבטא בחופשיות. המגשר גם הציע להורים לברר במועצה המקומית את הסדרי ההסעה ואת זכויותיו של חיים להסעות. כן הציע המגשר

ליוסי לא להופיע במדים, מחשש שהדבר מאיים על חיים, וגם כדי לתרום לאווירה נינוחה יותר. כשיוסי נקט לשון של אימים, המגשר הציע להורים להביא לגישור עורך דין.

לעיתים נדרש המגשר להתמודד עם מגושים, אשר משתמשים בכוחם כדי להשתלט לא רק על התהליך, אלא גם על המגשר. במקרים אלה, המגשר יכול להשתמש בסמכותו ולהפסיק את הגישור. המגשר רשאי להפסיק את הגישור בכל שלב; הוא אף מחויב לנהוג כך כאשר מאזן הכוחות מופר בצורה, המפריעה לקיים תהליך מאוזן והוגן.

יש מקרים, שבהם המגשר איננו יכול לאפשר את הגישור עקב מצבו של אחד הצדדים. צד המגיע לגישור תחת השפעה של סם, תרופה או אלכוהול, לא יוכל להשתתף באופן פעיל בתהליך, ועל המגשר להחליט אם להפסיק את התהליך באופן זמני או לסיים אותו. במקרים של מחלה או מוגבלות של אחד הצדדים, נדרשים סידורים מיוחדים, כתנאי לקיום הגישור.³²

אנשי מקצוע מציינים, שבכל גישור קיימים פערי כוחות בין הצדדים, אך הפערים מצטמצמים לאורך התהליך. לעיתים קשה לזהות את פערי הכוחות, ועל המגשר לגלות ערנות ורגישות ולהבטיח "קול" לכל הצדדים. אמצעים כגון פגישות נפרדות, ייצוג של עורך דין או חוות דעת מקצועית מאפשרים לעיתים לצד ה"חלש" לבטא את עמדותיו ביתר קלות.³³

האחריות לתהליך מאוזן איננה מוטלת רק על המגשר, אלא גם על הצדדים. משום כך, חשוב ביותר שהצדדים, ובכלל זה הצד ה"חלש", יקבלו את מלוא המידע לפני הגישור, כדי להימנע מטעויות אפשריות שלהם וגם כדי להתגונן מפני טעויות או הטיות אפשריות של המגשר.³⁴

³⁰ עיקרון זה מהווה בסיס למדיניות במרכז הגישור בגרנידג', אנגליה.

³¹ J. Laue, & G. Cormick, "The Ethics of Intervention in Community Disputes" In The Ethics of Social Intervention Bermant, G. H. D. Kelman & D. P. Warwick (Eds.) pp. 205-232, Washington, D.C.: Halsted Press, 1978.

³² לי, לי-און. אלישבע, הכהן. "גישור ויישוב סכסוכים בקרב אוכלוסייה עם מוגבלות",

³³ Kolb, 1994.

³⁴ Laue & Cormick, 1978.

חיסיון

ערך החיסיון מעוגן בזכות הצדדים לפרטיות. בשונה מהליכי משפט, הגישור מתקיים במסגרת פרטית, ולא-פעם אנשים בוחרים בגישור כדי לשמור על פרטיותם - מטעמים כלכליים, תרבותיים או דתיים, או כדי לא לפגוע במעמדם בקהילה.

החיסיון מאפשר לצדדים להתבטא בחופשיות, מבלי לחשוש, שהדברים ישמשו נגדם בקשריהם עם הרשויות והקהילה. החיסיון חשוב לתקשורת הפתוחה בין הצדדים ולאמון במגשר, ומאפשר לצדדים לחשוף את הצרכים והאינטרסים האמיתיים שלהם ולקיים תהליך יעיל. יתרה מזו, החיסיון על הנאמר בפגישות נפרדות מאפשר לצדדים להציע רעיונות לפתרון מבלי להתחייב להם; לצדדים מובטח, שהמגשר לא ימסור מידע מפגישתם.³⁵

רותי פוטר מעבודתה בגן המקומי. היא תבעה את המועצה ודרשה פיצויים בגין 30 שנות עבודה. בפגישה נפרדת עם רותי גילה המגשר, שיש לה בעיות אישיות ורפואיות. הוא מכיר היטב את העובדת הסוציאלית וגם את הרופא ביישוב וסבור, שהם יכולים לסייע. המגשר מתלבט האם לערב אותם ולסייע לה בכך לקבל עזרה מקצועית, או שעליו לשמור על חיסיון.

במרכזים לגישור בקהילה גובר החשש להפרת חיסיון בשל המעורבות ושיתוף הפעולה של גורמים מקומיים רבים, המחויבים לקודים ולנורמות מקצועיים שונים. כאשר מרכז הגישור פועל באכסניה או בחסות של ארגון מקומי, יש קושי באבטחת המידע. לעיתים הפרת החיסיון היא תוצאה של נטייה לערב גורמים מקצועיים, שסייעו בפתרון בעיה, או נובעת מכך שמרכז,

המקבל תקציבים מגוף ממשלתי, נדרש לגלות מידע בשם "חופש המידע". כאשר הארגון הוא עמותה, קיים חשש מחובה חוקית לחשוף חשבונות או לפרסם פרטי תיקים. כדי להתגבר על כך נהוג בחלק ממרכזי הגישור בקהילה לשמור מידע מועט ככל האפשר על המתרחש בתהליכים. מגשרים אף מקבלים לעיתים הנחיה לא לשמור רישומים של הפגישות ולהימנע מלהכין פרוטוקולים.³⁶

מידת המעורבות של המגשר

פרופ' לן ריסקין³⁷ "מסמן את המגרש", עליו פועל המגשר. הוא מציע מטריצה, המתארת את התערבות המגשר: הציר האנכי מציג רצף, הנע מהתערבות אקטיבית ושיפוט ועד לנקיטת קו של "אפשר". הציר האופקי מתייחס להיקף של פתרון הבעיה, מפתרון מצומצם וחלקי ועד פתרון מקיף של כלל ההיבטים. לדעת ריסקין, תפקיד המגשר הוא דינמי וגמיש; המקום במטריצה, בו הוא מתמקם, והאופן בו הוא ממלא את תפקידו - האם הוא מתערב בתהליך ובאיזו מידה, האם הוא שואף להגיע להסדר מצומצם בלבד, או שהוא מנווט את הצדדים לקראת הסדר כולל - משתנים בהתאם לסוג הסכסוך, לנסיבות, לאופי הצדדים, לשלב בתהליך ולאישיותו שלו. עם זאת, השאיפה, לדברי פרופ' ריסקין, היא, להגיע לפתרון מקיף ורחב ככל האפשר - למשל, פתרון לסכסוך שכנים, שישרת את כל דיירי הבתים המשותפים; השאיפה היא גם, שהמגשר יתמקד ב"אפשר" של התהליך וישאיר את קביעת התכנים בידי הצדדים. בדרך זו יתרום המגשר להעצמה של הצדדים.

³⁵ רותי, זמיר. "חיסיון בין המגשר לבין צדדים לגישור: מהותו, תכליתו והיקפו", נייר עמדה, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2002.

³⁶ Note. (1984). "Protecting Confidentiality in Mediation" Harvard Law Review, 98:441.

³⁷ L. Riskin. "Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed" Harvard Negotiation Law Review, 1, 1996.

החברתי, המחויבות שלו להימנע מלפגוע בטובת הכלל, ציפיית הצדדים להתערבות מצד המגשר וכן סיבות של הקשר מסורתי ותרבותי (למשל, ציפייה שהרב, המשמש גם כמגשר, יציע פתרונות).

כך תורם המגשר לחיזוק של הצדדים, לתהליך למידה ולשינוי ביחסיהם. אלא שבמציאות, גישה זו איננה ישימה תמיד, והסיבות לכך רבות: פערי כוחות בין הצדדים, שאיפתו של המגשר לפעול ברוח השוויון והצדק

אופי ההתערבות פרופ' לן ריסקין

התערבות פעילה שיפוטית

הגדרה צרה לבעיה ופתרון חלקי	התערבות שיפוטית פתרון נקודתי	התערבות שיפוטית פתרון מקיף	הגדרה רחבה של בעיה ופתרון מקיף
	התערבות "מאפשרת" פתרון נקודתי	התערבות "מאפשרת" פתרון מקיף	
התערבות "מאפשרת"			

מיועדת ליצור שינוי במערכת היחסים בין הצדדים, המגשר מתמודד עם ההיבט הרגשי והפסיכולוגי הכרוך בכך, והגבול בין טיפול לגישור ומקומו של המגשר בהתערבות אינם חד-משמעיים.

טובה נהגת לבוא למועדון הקשישים של המתנ"ס כל יום רביעי. דני, הנהג, מסיע את הקשישים למועדון. דני נוהג לעבור דרך ביתה של טובה ולצפור, וזהו הסימן לטובה לצאת. לאחרונה התעכבה טובה מספר פעמים, דני המתין חמש דקות, ולאחר מכן המשיך בנסיעה. טובה התלוננה לפני ההנהלה, שדני נוהג כלפיה בחוסר נימוס כשהיא מתאחרת, וגם איננו מחכה לה כשהיא מתעכבת כמה דקות. דני הכחיש את התלונות והסביר, שיש לו לוח זמנים, והוא איננו יכול להמתין עד שטובה תצא. טובה היא אמו של ראש העיר, והיא דרשה שדני יפוט, ולא - היא איימה לחשוף את הליקויים בפעילות המועדון בכלי התקשורת.

מה בין גישור לטיפול?

במרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, המגשרים באים בדרך כלל מתחומי לימוד שונים ומייצגים עיסוקים ומקצועות שונים, ובכלל זה עבודה סוציאלית, עריכת דין, פסיכולוגיה, הוראה וייעוץ חינוכי. בנוסף, התערבות המגשר בפעילות בקהילה היא כוללת ומגוונת: מעבר ליישוב סכסוכים, המגשר עוסק גם בהידברות, בפיוס ובהתערבות, שנועדה ליצור שינוי ביחסי הצדדים, כשהדגש הוא על הניסיון להתייחס למכלול ההיבטים של הסכסוך - יחסי אנוש, תפישות אישיות, עמדות והקשרים רגשיים. בקהילה, המגשר עובד עם נציגים של קבוצות ומגזרים שונים, שחלקם מורגלים וגם מצפים להתערבותו הפעילה. במצב זה קיים חשש שמא ייטשטש הגבול בין גישור לבין טיפול וירבו ההזדמנויות של המגשר לחצות אותו: במצב שבו התערבות המגשר

שונים ותורמים לתהליך סגנונות עבודה שונים. שנית, העבודה המשותפת תורמת ליכולתם לשים לב גם ליחסי הגומלין, אשר נוצרים ומתפתחים בין הצדדים לגישור; שלישי, אם יש יחסי גומלין ושיתוף בין המגשרים לבין עצמם, הדבר עשוי לשמש דוגמה חיובית לצדדים; רביעי, צמד מגשרים מגביר את הסיכוי לייצוג הולם של הצדדים מבחינה תרבותית ודמוגרפית ולהזדהות של כל אחד מהצדדים עם אחד המגשרים. מגשרים בצמד יכולים לתמוך אחד בשני רגשית וגם טכנית, ובנוסף יש להם אפשרות לחלק ביניהם את התפקידים בצורה יעילה וברורה. במקרים מסוימים, כל מגשר יכול לעבוד עם אחד הצדדים בנפרד, והדבר יכול לייעל ולהאיץ את התהליך.

מאידך, הגישור בצמד עלול להיות יקר יותר. בנוסף, אם יש חוסר התאמה בסגנון וחילוקי דעות בין המגשרים, הדבר עלול להזיק לתהליך ולתוצאותיו ולשמש דוגמה שלילית לצדדים. כדי למנוע זאת, חשוב שהמגשרים יסכימו מראש על המטרות, האסטרטגיה וכללי התהליך. כן חשוב, שהמגשרים יסכימו מראש על חלוקת התפקידים ביניהם. בין השאר, עליהם להחליט מי מביניהם יפתח את הגישור, ולהחליט זו נודעת חשיבות, כי פתיחת הגישור קובעת את הלוך הרוח לאורך התהליך כולו. צמד המגשרים חייב לעבוד מתוך שיתוף פעולה, ולא מתוך תחרות. כאשר אחד מדבר, על האחר להקשיב, ולא לנהל שיחות עם המגשרים. חשוב שהמגשרים יהיו מוכנים ומתואמים לקראת הגישור, יתייעצו ביניהם לפני החלטות חשובות ויגיעו לסיכום ולמסקנות בתום הפגישות.

דב, קבלן באזור, פרסם מכרז לביצוע כל עבודות החשמל בפרויקטים החדשים שלו באזור. טוני זכה במכרז בזכות המחיר הזול שהציע, למרות שבעבר לא לקח על עצמו פרויקט כה גדול. עם השלמת העבודה בבניין הראשון של דב, טוני החליט להעסיק עוד שלושה חשמלאים כדי לעמוד בעומס

היא שמעה בעצת חברתה, שהסבירה לה, שאם תנקוט איום כזה, היא עלולה לפגוע ביכולתה להשתתף בפעילויות המועדון בעתיד, והסכימה לפנות לגישור. המגשרת היא עובדת סוציאלית, שטיפלה בטובה בעבר. היא מודעת לכך, שטובה מתגוררת לבד וטובלת מפחדים בהיותה לבד בדירה; מספר פעמים היא אף נקראה להגיע לדירה של טובה, מאחר שטובה לא הסכימה לצאת החוצה לבד. יש חשש, שהמגשרת תתקשה להפריד בין תפקידה המקצועי לבין תפקידה כמגשרת. היא עלולה להמשיך ולהתייחס לטובה כמטפלת, ולכן היא עלולה שלא להתאים לגשר בסכסוך הזה.

גם אם יש תמימות דעים לגבי הצורך להבחין בין טיפול לבין גישור, יש הגורסים, שהמגשר יכול לפעול כמטפל ומגשר לסירוגין³⁸ באותו מקרה, ובלבד שהצדדים יהיו מודעים למשמעויות ויסקימו להן. עם זאת, הדעה הרווחת היא, שמדובר בשני תהליכים שונים, שאין לקיימם במקביל.

מגשרים רבים מתמודדים עם השאלה כיצד ליישב בין הכשרתם ועיסוקם המקצועי לבין תפקידם ומקומם בגישור. בכל מקרה, כאשר יש חשש לטשטוש גבולות ולשינוי בתפקידי המגשר, שישפיע על הניטרליות שלו, מוצע שהמגשר ישתף את הצדדים בהתלבטויותיו במטרה לקבל יחד איתם החלטה אם ראוי שהוא ימשיך בתהליך. עם זאת, המגשרים אינם מודעים תמיד להשפעת המגשר עליהם, לכן הוא עשוי להחליט, שהוא אינו מתאים לנהל את התהליך, למרות שקיבל את הסכמת הצדדים לכך.

גישור בצמד בקהילה

לעיתים קרובות, גישור בקהילה מתבצע על ידי צמד מגשרים (CO-MEDIATORS). לגישור בצמד יש יתרונות בעבודה בקהילה מכמה סיבות: ראשית, המגשרים באים מתחומים

³⁸ Mediation Council of Illinois - MCI.

להבטיח את השתתפות הצדדים מתוך מודעות, עלולה להוביל את המגשר להתערבות, לנקיטת עמדה ולהפקעת התהליך מידי הצדדים, והדבר עלול לגרום לתסכול ולהתנגדות של הצדדים.

כללים נוקשים גם עלולים להוביל את המגשר לדפוס התערבות קבועים, אותם יפעיל ללא הבחנה בנסיבות ובסוגי סכסוכים שונים, בהקשרים תרבותיים, הדורשים התערבות שונה, וגם כאשר הוגדרו לגישור מטרת שונות. חשוב, שהעקרונות המנחים יהיו כלליים דיים כדי לאפשר למגשר ולצדדים לגישור לבחון יחדיו את המקרה ונסיבותיו ולהפעיל שיקול דעת, כדי לעצב את התהליך.

בשכונה חרדית באשדוד פרץ סכסוך בין הגנת, שושי, למספר משפחות, על רקע רצון להוציא את ילדיהן מהגן בשל חוסר שביעות רצון מתפקודו. המשפחות גם סירבו לשלם חוב, ששושי הסכימה לדחות ולפרוש לאור הבעיות הכספיות שלהן. שושי סברה, שהורים מוציאים את ילדיהם מהגן כדי להימנע מתשלום החוב. כדי לשמור על המוניטין שלה, היא הציעה גישור. הגברים סירבו להשתתף והתנו את השתתפות נשותיהם בכך, שהמגשרת תהיה חרדית. אולם לא היתה אפשרות למלא אחר התנאי, כיוון שלא היתה באשדוד מגשרת חרדית. מנהל מרכז הגישור בקהילה הציע לקיים "גישור עקיף": מגשר יקיים את הגישור תוך שהוא מדלג בין הגברים לבין שושי, מבלי שיהיה עליהם להיפגש יחדיו. המשפחות הסכימו, כיוון שהן היו מעוניינות לסיים את הסכסוך, כדי לא לפגוע בילדים ובשמן הטוב. ההסדר הותאם לנסיבות, למרות שבדרך כלל השאיפה היא להפגיש את הצדדים, על מנת לשקם את מכלול היחסים ביניהם.

העבודה. שבוע לאחר השלמת העבודה בבנין הראשון, ולאחר שטוני העסיק פועלים נוספים, יצר דב קשר עם טוני והודיע לו, שאינו מרוצה מעבודתו בבנין הראשון, ושהוא מבטל את החוזה עמו לגבי שאר הפרויקטים. טוני טען, שדב אינו יכול להפר את החוזה, ותבע מדב לשלם לו פיצויים גם על העסקת העובדים הנוספים. דב טען, שאינו אחראי לאיכות העבודה של טוני, ושהוא היה צריך לחשוב על המשמעויות כשביצע עבודה גרועה בבנין הראשון. דב אף סירב לשלם עבור העבודה שטוני ביצע עד כה. טוני פנה למרכז הגישור והדגיש, שלאור מצבו הכלכלי הקשה, חשוב לו ביותר לסיים את העניין בדחיפות. במהלך ה-INTAKE, ולאחר שיחות מקדמיות עם הצדדים והערכת הסכסוך, הוצע להם, שהגישור יבוצע על ידי צמד מגשרים, האחד עורך דין והאחר קבלן מיומן לעבודות חשמל - זאת מתוך ציפייה, שהדבר ייעל את התהליך ויאץ את סיומו. למרות שהעלות גבוהה יותר, טוני מרגיש נוח עם בעל מקצוע, המבין את שפתו, ודב מרגיש נוח בנוכחות עורך דין, המצוי בענייני חוזים והתקשרויות. לאחר שהגיעו להסדר תשלומים, שטוני יוכל לעמוד בו, סוכם, ששני מגשרים יבחרו על דעתם ובהסכמתם של שני הצדדים.

בגישור בקהילה קיימת גם אפשרות להקים צוות (פנל) של מגשרים, בהשתתפות נציגי הקהילה, לצורך יישוב מחלוקות ופיוס בין צדדים רבים. שיטה זו זהה לגישור בצמד מבחינת יתרונותיה וחסרונותיה.

כללים כמחסומים

יש חוקרים הגורסים, שכללי התנהגות נוקשים למגשרים עלולים³⁹ להפר עקרונות גישור בסיסיים ולהקשות על המגשרים. כך, למשל, חובת המגשר להבטיח איזון כוחות, או

³⁹ D.P. Joyce. "The Roles of the Intervenor: A Client-Centered Approach" Mediation Quarterly, 12:301.1995.

המגשרים בקהילה והצדדים לסכסוך



הגדרת הצדדים לתהליך בסכסוך בין פרטים

מיהם הצדדים לגישור? לעיתים קרובות "נשאבים" לסכסוך בקהילה גורמים רבים, ונוצר צורך להגדיר את הצדדים. בחירה "נכונה" של הצדדים היא תנאי חשוב להצלחת הגישור, אולם לא תמיד הדבר ברור וחד-משמעי. מעבר לבחינה עניינית של הצדדים המעורבים בסכסוך, יש לבחון גם שיקולים נוספים, המשפיעים על החלטה מיהם הצדדים שיש לשתף בתהליך, כגון ההקשר התרבותי והמסורתי ורצון הצדדים. יש מקרים, שהצדדים מבקשים להביא עמם גורמים נוספים לגישור - אנשים תומכים, קרובי משפחה או יועצים. המגשר יכול להסביר את התהליך ולהציע, שרק המעורבים הישירים במחלוקת יהיו נוכחים בישיבות. במהלך הגישור, כאשר יש צורך, ניתן להזמין אנשים וגורמים נוספים, בהסכמת הצדדים. על המגשר לשאוף לצרף לישיבות רק את הגורמים החיוניים לפתרון הבעיות.⁴⁰

לעיתים מתברר, שפתרון הבעיה תלוי בנוכחות גורם או גורמים נוספים, כגון מנהל החברה, קרוב משפחה, הרב, נציג הרשות או המורה. על המגשר לקבל את הסכמת הגורם הנוסף להשתתף ולהחליט אם להפסיק את הפגישה עד שהגורם יוכל להיות נוכח.

במקרה של סכסוך, שמעורבים בו צדדים רבים, בירור המחלוקת יתקיים בהשתתפות כל הצדדים, ורק בתום שלב זה יציע המגשר, שרק הנוגעים לסכסוך יהיו שותפים לתהליך. כמו כן, ניתן להיעזר בפגישות נפרדות עם הצדדים כדי לצמצם את מספר המשתתפים ולנטרל את הגורמים, העלולים ללבות את הסכסוך.

בוריס וקטי מתווכחים מה לעשות עם אמם, הזקוקה לטיפול כל שעות היממה: קטי מוכנה לשלם תמורת עזרה בבית, כדי לא לאלץ את האם לעזוב את ביתה ולהתגורר במוסד; בוריס סבור, שבמוסד מתאים תקבל האם טיפול טוב יותר בעלות קטנה יותר. לקראת סוף הגישור מתרשם המגשר, שהצדדים עומדים להגיע להסדר, שישפיע על חיי האם, מבלי לשאול לרצונה ומבלי לקבל חוות דעת מהגורמים המטפלים בה. המגשר מציע לקבל חוות דעת מהרופא, מהאחות המטפלת ומהעובדת הסוציאלית וכן להזמין את האם למפגש הבא. הילדים מסבירים, שהדבר בלתי אפשרי בשל מצבה הבריאותי. המגשר מציע לקיים את הפגישה הבאה בבית האם, כדי שזו תהיה שותפה להחלטה לגבי עתידה.

הגדרת הצדדים לתהליך בסכסוך קבוצתי

הסכסוכים הקבוצתיים מורכבים, כי למחלוקת יש רבדים רבים. מלבד המחלוקת הבין-אישית והבין-קבוצתית, נוצרים גם עימותים בין אנשים בתוך הקבוצות עצמן. לעיתים קיים קושי להגדיר את הקבוצה באופן מוחלט, כאשר חלק מהמשתתפים אינם מזדהים עם חלק מהדעות או האמונות של הקבוצה.

קיימות מספר דרכים להתמודד עם סכסוכים קבוצתיים: תהליך גישור רב-משתתפים, המונחה על ידי צמד מגשרים, בחירה של נציגים מתוך הקבוצות כמשתתפים בגישור או הגדרה מחדש של הסכסוך כבעיה של הקהילה, ולא כסכסוך בין קבוצות.

⁴⁰ M.L. Lewis, (Ed). "Insights and Guidance from Two Decades of Practice". Washington: NIDR. 1991.

כאשר הקבוצות מורכבות מאנשים רבים, המגשרים יכולים להציע, שכל קבוצה תבחר את נציגיה לגישור. גישור באמצעות נציגים מצמצם את המכשולים ואת החשש להאשמות הדדיות ולויכוחים קשים ורגשיים. במצב זה גובר הסיכוי להתקדמות ופוחתים המכשולים.

בעיר הצפונית, המגשרים החליטו לבקש מכל קבוצה לבחור נציגים, שישתתפו בישיבות מרוכזות כדי לנסות להעלות פתרונות אפשריים.

ניתן לבחור נציגים רק כאשר הקבוצה מוגדרת בבירור, ויש לה אפשרות לבחור באדם, שייצג בבהירות ובאופן נאמן את עמדותיה. חשוב שהנציגים ייפגשו עם הקבוצות שלהם בתדירות גבוהה, כדי להבטיח, שהם מביעים את עמדות הקבוצה ושהפתרונות מקובלים על הקבוצה. יש להיזהר ממצב, שבו בחירת הנציגים "משחררת" את הקבוצה מהאחריות לסכסוך ולתוצאותיו.

ניסוח הסכסוך במונחים של סכסוך של כל הקהילה מונע מצב, בו המשתתפים מתעקשים על עמדות קבוצתיות. המגשר מבקש מהמשתתפים לבחון את הסכסוך במבט ניטרלי. במצב זה מייצגים הדוברים רק את עצמם ומתייחסים למחלוקת בתוך הקהילה, ולא למחלוקת בין הקבוצה "שלי" לקבוצה "שלהם".

בצפון, המגשרים הציעו לצדדים לראות את המחלוקת כבעיה של העיר - "אין מספיק חוגים מתאימים לכלל תושבי העיר". כאשר דנו בבעיה ובפתרונות האפשריים, התבקשו המשתתפים להתייחס ולהציע פתרונות אפשריים לבעיית המחסור בחוגים המתאימים, ולא לכך, שלילדי האוכלוסייה הדתית יש יותר חוגים ושלחוגים אלה נמנעת הכניסה מילדי העולים.

בעיר בצפון הארץ התפתח סכסוך בין תושבי העיר הדתיים לבין תושבי העיר העולים. העולים דרשו מהעירייה לארגן יותר חוגים ושירותים לילדיהם. הם מחו על כך, שהדתיים אינם מקבלים את ילדיהם לחוגים, אלא אם ימלאו אחר מספר דרישות, כגון לבוש צנוע ושמירת מצוות. החוגים של הדתיים ממומנים על ידי העירייה, והעולים מחו על העדר שוויון וחסך בחוגים לילדי העולים. העירייה סירבה לממן חוגים נוספים, בשל מיעוט התלמידים בחוגים, ודרשה, שילדי העולים ישתתפו בחוגים יחד עם האוכלוסייה הדתית. במחאה על המצב ובהעדר פתרון לבעייתם, התחילו העולים להפריע לחוגים, ואף פגעו בצידוד, ששימש לצורכי החוגים. ראש העיר הציע לערב את מנהל מרכז הגישור בקהילה, והמנהל הציע, שאת הגישור ינהלו שלושה מגשרים, המוסכמים על הצדדים.

הפעלת מספר מגשרים מאפשרת לתקשר ולעבוד עם קבוצות שונות במקביל. כך ניתן לחלק את הקשב, לתת תשומת לב למספר גדול יותר של משתתפים וגם לנתח ולהעריך את הדינמיקה וההתקדמות של התהליך. השימוש במספר מגשרים יכול גם לסייע בשליטה על התהליך והיבטיו הטכניים. למשל, ניתן לחלק את הצדדים לקבוצות קטנות יותר ולנהל דיון יעיל ופורה יותר. הדבר יאפשר גם לאנשים, המתקשים להתבטא בקבוצה גדולה, להרגיש נוח יותר ולהשתתף באופן פעיל בתהליך.

בגישור בצפון, אחד המגשרים דיבר רוסית, והדבר הקל על העולים, שיכלו לתקשר איתו בצורה שוטפת וללא מתורגמן.

בעבודה עם קבוצות, חשוב שתפקיד המגשרים יהיה מוגדר וברור, כדי למנוע מחלוקות ביניהם. על המגשרים גם להישמר מפני מצב, שבו הצדדים יפעילו מגשר אחד נגד השני.

תפקידו של המגשר בסכסוכים תרבותיים

תפישת הסכסוך ואופן הטיפול בו מושפעים מערכי התרבות של הקהילה⁴¹. החוקרים מבחינים בין סוגים של קהילות, המייצגים ערכים, דגשים וסדרי עדיפויות שונים⁴². המגשר צריך להיות מודע לשוני התרבותי העשוי לבוא לידי ביטוי, למשל, בשונות בתפישת הזמן ובחשיבות המיוחסת לענייני כבוד, להשפעת הדת, להיררכיה בקהילה וכד'. לשוני התרבותי יש השלכות לא רק על אופן תפישת הסכסוך, מהות התהליך ואופי הפתרון הרצוי, אלא גם על תפישת תפקידו של המגשר והציפייה ממנו.

ארי עובד אצל יוסקה כבר עשר שנים. יוסקה הוא בעל מפעל דודי שמש. במפעל יש שולחנות וכיסאות, המיועדים לאירועים של המפעל וכן לעובדים, אשר שואלים את הכיסאות לאירועים אישיים בביתם. לאחרונה לקח ארי את הכיסאות לשימוש בחתונה של קרוב משפחה. כשיוסקה שמע על כך, הוא כעס מאד ואיים לקנוס את ארי על שאפשר ל"זרים", שאינם עובדי המפעל, להשתמש בציוד ללא רשות. ארי הסביר ליוסקה, שכיוון שמדובר בקרובי משפחה, לא עלה על דעתו לבקש רשות, שהרי זה כאילו הוא עצמו השתמש בציוד. מבחינת ארי, למנוע ממנו לסייע לקרוב משפחה, פירושו פגיעה אישית בו, פגיעה בערכי המשפחה וחוסר כבוד אליו.

גישור בהשתתפות צדדים בעלי רקע תרבותי שונה יוצר מצב מורכב, העלול להיות כרוך באי נוחות או אי הבנות, ואף להידרדר לכדי עימות. הדבר נובע מהמפגש בין ערכים, סדרי עדיפויות וצרכים שונים ולעיתים סותרים. הרצון לתת מענה לקהילה מגוונת מביא מרכזים רבים להשקיע מחשבה ומשאבים בפיתוח ידע ורגישות תרבותית בקרב הצוות והמגשרים. שילוב הנושא

התרבותי בתוכניות ההכשרה וההשתלמות וכן שילובם של מגשרים ואנשי צוות מקבוצות ומגזרים שונים בעבודת המרכזים מגבירים את הרגישות התרבותית. הערכה מוקדמת של הסכסוך ומפגשי היכרות עם הצדדים מסייעים להתאים את דפוס ההתערבות והמגשר לכל מקרה.

קרן קנתה שולחן עתיק מחנות הרהיטים של משפחת ג'ני. אברהם ג'ני מכר לה את השולחן, תוך שהוא מדגיש את הקשר הרגשי לפריט המשפחתי, אותו שיפץ במו ידיו. בעלה של קרן לא אהב את הצבע והציע לפנות לחנות בבקשה לצבוע את השולחן בצבע אחר. כאשר קרן הגיעה לחנות עם השולחן, אברהם לא היה שם, אך בנו, משה, שמע את בקשתה. הוא נעלב בשם אביו, שייצר את השולחן במו ידיו לפני 50 שנה, בבואו ארצה, סירב לצבוע אותו בצבע אחר והטיח בקרן, שאיננה מבינה ואיננה מכבדת אומנות, ושהיא מבקשת "להרוס את השולחן כדי להתאים אותו לסלון שלה". קרן ביקשה להחזיר את השולחן, אך משה ענה, שהחלטה זו אינה בסמכותו, וביקש מקרן לשוב בשבוע הבא, כשאביו יהיה בחנות. כשקרן פגשה את אברהם, היא תבעה לבטל את העסקה ולהחזיר לה את כספה, בתוספת ההוצאות על הובלת השולחן פעמיים לחנות. אברהם לא הסכים, וקרן איימה להגיש תביעה. הצדדים הסכימו לפנות לגישור, גם על מנת שלא יוכפש שמם בקהילה. לגישור הופיעה כל משפחת ג'ני. אברהם דיבר כל הזמן על הפגיעה בכבודו ועל כך, שקרן העליבה את עבודת כפיו. את הבקשה מקרן לשוב לחנות הוא תירץ בכך, שמוכן מאליו, שמשה לא יכול היה לקבל החזר ללא נוכחות האב, שהוא בעל הסמכות.

בסכסוך זה, המגשר נדרש להבין את הרגישות שבפגיעה בכבודו של אברהם, את סוגיית הסמכויות וההיררכיה וגם את העובדה, שלגבי משפחת ג'ני לא מדובר בסכסוך עסקי, אלא

⁴¹ Joyce, 1995.

⁴² E.T. Hall, 1976. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press. J.P Lederach (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press. 1995 H.C. Triandis, R. Brislin, & C.h Hary "Cross-Cultural Training Across the Individualism-Collectivism Divide" *International Journal of Intercultural Relations*, 12:269-289.1988.

בסכסוך אישי בין כל המשפחה לבין קרן. כל בני המשפחה, כולל שני הדודים, ראו את עצמם כצדדים לגישור והתעקשו להשתתף בישיבה ולומר את דברם.

חוסר מודעות ורגישות מצד המגשר להקשר התרבותי עלול להכשיל את התהליך. אם תפישת המגשר כלפי הסכסוך תהיה עסקית, ואם יתעקש, שהצדדים הם אברהם וקרן, אם יתעלם מחשיבות הפגיעה בכבודו של אברהם ואם יתמקד בהסדר הכספי, הוא לא ייתן מענה לצרכים של משפחת ג'ני.

המגשר היה ער לצרכים של משפחת ג'ני. הוא הבין, שאברהם והמשפחה ציפו להת-נצלות מקרן על העלבון יותר מאשר לפתרון כספי. קרן מצידה ציפתה להחזרת כספה ולהסדר כספי מהיר ולא הבינה את הטענה של פגיעה בכבוד, כאשר היא רק ביקשה למצות את זכויותיה לשירות ולצרכנות טובה. לאחר פגישה נפרדת עם משפחת ג'ני, התרשם המגשר, שמשה יהיה מוכן לצבוע את השולחן, ובלבד שאביו יסכים לכך וגם יסכים על הצבע.

סכסוכים בין-תרבותיים, מקורם לרוב בקשיי תקשורת, באי-הבנות ובייחוס משמעויות שונות לאירועים ולאמירות. קיים גם שוני תרבותי בדפוסי התקשורת. בגישור מקובל בדרך כלל, שכל צד מדבר בתורו והשני מקשיב. עם זאת, בתרבויות מסוימות נהוג ומקובל לדבר ביחד. יתר על כן, בחלק מהתרבויות, שתיקה מתפרשת כנחיתות, כחולשה, כהודאה שבשתיקה. בנוסף, קיימות תחושות של קיפוח אצל קבוצות וגורמים, המרגישים כקבוצות מיעוט, גם על רקע אמונות ודעות קדומות.

היכרות קודמת

השימוש במגשרים מתוך הקהילה הוא אחד המאפיינים הבולטים של הגישור בקהילה, ויש לו יתרונות חשובים: הניסיון מלמד, שמגשרים מבני הקהילה, אשר

מכירים את התרבות והמנהגים של המקום, מסוגלים לנהל תהליך יעיל ולהגיע לתוצאות, שיענו על הצרכים של הצדדים. אולם לצד היתרונות, בקהילה קטנה גדלים הסיכויים, שתהיה היכרות קודמת בין אחד הצדדים, או כולם, לבין המגשר, עובדה אשר יכולה לגרום לבעיות והטיות בתהליך.

בסכסוך בין נתן לדני מכיתה ט', המגשרת התורנית היא יעל מכיתה י"ב. אומנם אין היכרות אישית ביניהם, אך במפגש הראשון מזהה נתן את יעל כמי שביקרה מספר פעמים בביתו, עת באה לבקר את אחותו. דני אינו מודע לכך, שהמגשרת בקשרים עם אחותו של נתן.

במקרה של קיום היכרות או קשר כלכלי, משפחתי או אחר בין המגשר לאחד הצדדים, ההנחיות למגשרים בקהילה מדגישות את מחויבות המגשר לתת פומבי לקשר בפני כל הצדדים. במקרה שהצדדים מסכימים, שהוא ישמש כמגשר למרות ההיכרות הקודמת, הם מתבקשים לאשר זאת בכתב. במקרים אחרים, הוא יעביר את הטיפול למגשר אחר, על פי רצון הצדדים.

לברוך סכסוך עם השכן שלו, יצחק. ברוך טוען, שכאשר יצחק שיפץ את ביתו והקים גדר חדשה בין שני הבתים, הוא הזיז את הגדר בכעשרה סנטימטר, על חשבון השטח של שכניו. יצחק טוען, שהגדר הוקמה בדיוק על מקומה של הגדר הקודמת, אך מכיוון שהגדר החדשה עבה יותר, נראה לברוך, שהיא תופסת שטח גדול יותר. מתוך רצון להגיע להבנות ולהמשיך בקשרי השכנות, הם פנו למרכז הגישור בקהילה. אברהם היה המגשר, והשניים מכירים אותו וגם מתפללים איתו בבית הכנסת השכונתי. הגישור הסתיים ללא הצלחה, והשכנים פנו לבית המשפט. שני הצדדים אינם מרוצים מהמגשר. יצחק סובר, שאברהם ניסה ללחוץ עליו לקבל הסכם שאינו הוגן בעיניו, ומסרב לדבר איתו בבית הכנסת. ברוך סבור, שאברהם נטה לכיוונו של יצחק ולא ניהל תהליך הוגן, והוא הביע את דעתו על כך בפני יתר המתפללים בבית הכנסת.

בגישור בקהילה, ניסיון רע ותחושה, שהתהליך לא היה הוגן או מאוזן, עלולים לפגוע בשמו הטוב של המגשר, הממשיך להיות חבר בקהילה.

אברהם מצטער, שלא דן בנושא עם הצדדים, ולא הגיע להבנות והסכמות עמם לפני הגישור. אברהם מצטער, שלא ניצל את זכותו לסרב לשמש כמגשר, לאור הנזק לשמו הטוב בקהילה וליחסיו עם הצדדים.

הצלחה בגישור בקהילה

בגישור ויישוב סכסוכים בקהילה, ההסכם איננו תמיד התכלית היחידה. להשתלבות של הצדדים, מרצונם החופשי, במשא ומתן ישיר ושתפני יש ערך של למידה, טיפוח ערכים חיוביים והעצמה. המציאות בקהילה היא דינמית ומורכבת, והציבור הוא רב-גוני ומתאפיין בערכים ובצרכים שונים. בהתאם לכך, לצדדים לסכסוך עשויות להיות ציפיות לתוצאות שונות והגדרות שונות להצלחה.

במחקר על המשתנים, המובילים להצלחה בגישור, הממצאים מצביעים על כך, שגישור איננו מצליח כאשר הצדדים נכנסים למחלוקת על רעיונות מופשטים, כגון צודק-לא-צודק⁴³. לפי ממצאים אלה, מגשרים אשר מבודדים ומארגנים את נקודות המחלוקת בצורה מובנית ומעודדים את הצדדים להתמקד בהן ולנתח אותן, מצליחים להגיע לפתרונות, המקובלים על שני הצדדים.

הגישורים המוצלחים ביותר הם אלה, שבהם הצדדים הם המעלים הצעות חדשות לפתרון, והמגשר גורם להם להתייחס לרעיונות אלה. כמו כן, כאשר נוצר תהליך של פתרון בעיות במשותף, והצדדים לא משתמשים בטקטיקות של מיקוח תחרותי ואיומים, גדלה הסבירות, שההסכם יהיה מקובל על הצדדים. ולבסוף, כאשר המגשר מתעניין במגושים ודואג להם באופן אמיתי, מתקבלות תוצאות טובות יותר.

גורדון מספק ציוד משרדי לחברת הביטוח של שלי. בשלושת החודשים האחרונים חלו שיבושים באספקה, מוצרים מסוימים הגיעו כשהם פגומים ומקולקלים, ומוצרים אחרים חסרו או הגיעו באיחור. שלי הודיעה לגורדון, שלאור אי-שביעות הרצון משירותיו, החברה שוקלת לעבור לספק אחר אם לא ישתפר השירות. כאשר גורדון הביא את האספקה בחודש הבא, הודיעה לו שלי, שהחברה כבר ביטלה את ההתקשרות איתו מזה חודש ימים, והם אינם רוצים את הציוד. גורדון כועס על כך, שהחברה סירבה לקבל את האספקה מבלי להודיע על כך מראש. בגישור טוענת שלי, שהחברה הודיעה לגורדון על הפסקת ההתקשרות, אלא שהוא מתכחש לכך, כי הוא מסרב לאבד לקוח טוב וקבוע. בפגישות הנפרדות מתרשם המגשר, ששלי איננה רוצה להפסיק את הקשר עם גורדון, ובלבד שהציוד יגיע במועד ובמצב טוב. הוא גם מבין מגורדון, שהסיבה לתקלות הייתה תחלופה של עובדים, שנכפתה עליו בשל המצב הביטחוני, ושהוא מצוי בעיצומו של תהליך גיוס והכשרה של עובדים חדשים קבועים. גורדון מציע להמשיך את האספקה לחברה במשך שלושה חודשי ניסיון, ובתום התקופה הזאת תהיה חברת הביטוח רשאית להחליט אם להמשיך את ההתקשרות איתו או לבטל אותה. שלי מבקשת להוסיף להסכם סעיף המדגיש, ש"במקרה שהחברה תחליט לבטל את ההסכם, יהיה על גורדון לקבל את ההחלטה מבלי לנסות להתנגד לה". הצדדים מנסחים את ההסכם יחדיו וכוללים בו את כל הפרטים ופרטי הפרטים.

כאשר נוצר שינוי ושיפור ביחסי הצדדים, גדל הסיכוי, שההסכם יתקיים ויתמיד בטווח הארוך. תהליך משותף של חשיבה ופתרון בעיות על ידי צדדים לסכסוך מעודד יצירת אווירה חיובית ותחושה, שיש לצדדים אפשרות לעבוד יחדיו בעתיד. לכן, המגשר צריך לעודד את הצדדים להידבר ביניהם ולפעול יחדיו

⁴³ Pruitt, 1996.

מתוך הנחה, שהדיירים נדרשים לשיתוף פעולה ולמארג של יחסים, הושם הדגש, כאמור, על השגת הסדר, שגם יאפשר את המשך יחסי הצדדים.

המגשר ושלום הציבור

כאשר מתגבש הסכם בין הצדדים, על המגשר להתחשב לא רק בזכויות ובצרכים של הצדדים, אלא גם באינטרס של הקהילה⁴⁴. עלול להיווצר מצב, שהסכם העונה על הצרכים של הצדדים יפגע בשלום הציבור, יפגע בזכויות של גורמים אחרים בקהילה או יהווה עברה על החוק. על המגשר להבטיח, שהפתרון לא יפגע בקהילה ככלל או באינטרס של גורם כלשהו בתוכה.

במחלוקת בין לימור ליתר הדיירים, הפתרון שמצאו הדיירים לבעיית חנייה בבניין היה לבקש מלימור לחנות בבניין הסמוך, שם יש בדרך כלל מקומות חנייה פנויים. אלא שפתרון זה איננו מתייחס לצרכים או לזכויות של דיירי הבניין הסמוך. בבניין הסמוך, הילדים משחקים באזור החנייה הפנוי, וההסדר שהושג פוגע בזכויות ובביטחון של הילדים בבניין זה. על המגשר להציג את העובדה, שפתרון מסוג זה איננו סביר, אלא אם יתקבל תוך התייעצות והסכמה עם דיירי הבניין הסמוך, שכיום אינם חלק מהקהילה. למרות שהפתרון מקובל על כל הנוכחים בגישור, יש גורם חיצוני, העלול להיזק ממנו.

על המגשר בקהילה להקפיד לבחון את הפתרון המוצע על ידי הצדדים מההיבט של הציבור והקהילה. כך, הסדר בין שני שכנים לערוך מסיבות עד לפנות בוקר, בלא להתחשב בדיירי השכונה הנותרים, שיסבלו מכך, איננו סביר, וכמוהו גם הסדר בין עובדת לבעל מפעל להתחיל את יום העבודה מוקדם יותר, מבלי לשקול את ההשפעה שתהיה לכך על יתר העובדים ומבלי לקבל את הסכמתם. גם הסכם בין

למציאת הסדר המוסכם עליהם. יחסי גומלין מתמשכים וצרכים משותפים מאפיינים את הקהילה. האפשרות לא רק לסיים את המחלוקת, אלא גם לצאת מן התהליך עם יחסים משופרים בטווח הארוך ועם תובנות ולמידה, שבזכותן יידעו הצדדים כיצד לפתור בעצמם בעיות בעתיד, היא ערך חשוב, התורם לצדדים ולקהילה.

לימור מתקשה למצוא חנייה בבניין, בו היא מתגוררת. לכל דירה הוקצה מקום חנייה אחד, אך ללימור יש שותפה, שגם לה יש מכונית. מחוסר בררה, היא חונה לעיתים קרובות בצורה, החוסמת את הדרך לפחי האשפה. הדיירים האחרים התלוננו, שאינם יכולים להגיע לפחי האשפה, ודרשו ממנה לחנות במקום אחר. לימור המשיכה לחנות שם. דיירים שכעסו על כך השאירו אשפה על המכונית של לימור. בתגובה הניחה לימור את האשפה בפתח הדלת של הדיירים, וגרמה בכך ללכלוך ולמפגעים. ועד הבית הציע גישור. הדיירים המתלוננים סירבו להתייחס ללימור או לדבר איתה ישירות. הועלתה הצעה, שלימור תחנה בבניין סמוך, שבו יש עודף במקומות חנייה. לימור השיבה, שבעיקרון היא מוכנה להסדר, אלא שאינה מוכנה להיכנע ל"דיירים בוטים ומעליבים, שלכלכו את המכונית שלה ושלא התנהגו כבני אדם". היה ברור, שגם אם הפתרון לבעיה קיים, לא יסייע הדבר ליחסים של הדיירים, החייבים להמשיך להתגורר יחדיו בבניין. לכן, התהליך התמקד באיתור אפשרויות לשיקום האמון והיחסים, מעבר לפתרון הבעיה הנקודתית. לימור ביקשה וקיבלה התנצלות על היחס אליה, והיא מצידה הסכימה לשתף פעולה ולסייע בניקיון ובתיקון הנזקים.

במקרה שלפנינו, הסדר חנייה יהיה חסר משמעות אם לא ילווה בשינוי גם במערך היחסים בין הצדדים. על רקע מערכת יחסים משובשת, כל מחלוקת מתעצמת לכדי סכסוך, אשר מזין את ההידרדרות ביחסים ומהווה פתח לסכסוכים ועימותים נוספים.

⁴⁴ Laue & Cormick, 1978.

יש מגשרים, הנוטים לטובת תוצאה מסוימת בתהליך, בהתאם לערכיהם ושיפוטם, אולם עליהם להימנע מלהוביל לכך.

דני וטובה מתגרשים ופונים לגישור כדי להחליט על חלוקת רכושם ואחריותם לילדים. המגשר מחזיק בדעה, שהדרך היעילה ביותר היא לחלק את הרכוש שווה בשווה בין השניים, אך לדני וטובה יש הרבה מחלוקות לגבי שייכותו של כל פריט בביתם. מגשר ניטרלי ישתדל ככל יכולתו, שהצדדים לא ירגישו את העדיפויות שלו, ויימנע ככל האפשר מלהשפיע על הצדדים להתקדם לפי עמדותיו.

מאידך, אסור למגשר לתת יד להסכם בלתי חוקי. לצד הבעיות המוסריות הכרוכות בהסכם כזה, יש חשש, שהמגשר יואשם בסיוע לפעולה הנוגדת את החוק. מומלץ למגשרים להיעזר בחוש הטבעי שלהם ולהתייעץ עם גורמי חוץ במקרה של חשש.

שתי חבורות נוער בהרלם הכריזו מלחמה זו על זו. המשטרה עיכבה את ראשי הכנופיות והודיעה, שאם לא יכריזו על הפסקת אש, ייפתחו תיקים פליליים לכל הנערים בחבורות. הצדדים סירבו להידבר. המשטרה הזמינה את ג'ואי, מגשר מנוסה מזה עשרים שנה, לנסות לגשר ולהשיג הפסקת אש. לאחר שיחה בת שעתיים עם המנהיגים התברר לו, שהסיבה לסכסוך היא, שאחת החבורות גנבה מכונית מהחבורה השנייה. ראשי הכנופיות הסכימו לשתף פעולה בגנבת מכונית, שתשרת את החבורה, ממנה נגנבה המכונית, ולאחר מכן להכריז על הפסקת אש. למרות הפתרון היצירתי, ג'ואי איננו יכול לתת יד להסכם, הפוגע בחוק.

מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מנחים את המגשרים להפסיק גישור, המוביל לתוצאות, המנוגדות לחוק.⁴⁷

שני בעלי עסק למקם את האשפה במקום מסוים, תוך פגיעה אפשרית בתהליך איסוף האשפה, מהווה פגיעה באינטרס של הכלל.

כל הסדר, שיש לו השלכה והשפעה על גורמים, שאינם מיוצגים בתהליך, או על כלל הציבור בקהילה, וכל הסדר, שניתן להחיל אותו על סכסוכים רבים מאותו סוג, יהיה סביר רק אם יתקבל תוך התייעצות והסכמה של כלל הגורמים המושפעים, גם מעבר לגבולות הסכסוך הנתון. הערך של טובת הצדדים לא תמיד משקף את טובת הציבור, לכן יש לבחון את בעיית הפרט בהקשר הכולל של המורכבות הקבוצתית והתרבותית של הקהילה.

הסכם בהסכמה

ככל שתהליך הגישור מתקרב לסימום ולגיבוש ההסכם, המגשר עלול לחוש פיתוי לחוץ לסיום מהיר של הגישור ולחתימה על ההסכם לפני שאחד הצדדים יתחרט, במקרה כזה, המגשר עלול לא להבחין בכך, שההסכם איננו ההסדר הטוב לצדדים, ושיש אפשרות להגיע להסכם טוב יותר אם יוקדש לכך עוד זמן. בשלבים אלה, מתחדד הצורך של המגשר להימנע מהפעלת לחצים.

הסכם שנכפה על הצדדים עלול שלא לענות על הצרכים שלהם. לעיתים המגשר נדרש לסייע להם להכיר בכך, שעדיף להם לדחות הסכם שאיננו הוגן ואינו עונה על צרכיהם. כאשר יש הכרה בחשיבות התהליך עצמו, ולא רק בחשיבות ההסכם, יעדיף המגשר תהליך הוגן, גם במחיר פגיעה בהשגת הסכם.⁴⁵ יתרה מזו, על המגשר מוטלת האחריות להכיר במצב, שבו אין הסכם אפשרי, שיענה על האינטרסים של שני הצדדים, וכל הסכם שיתקבל יהיה לא הוגן לאחד הצדדים.⁴⁶

⁴⁵ Gibson, Thompson & Bazerman, 1996.

⁴⁶ Gibson, Thompson & Bazerman, 1996.

⁴⁷ Lewis, 1991.

ה עקרונות יסוד לפעילותם של המרכזים לגישה וליישוב סכסוכים בקהילה

לרשות המרכזים עומדות שתי דרכים להבטיח את ההשתתפות המודעת של המגושרים. ראשית, כל מרכז מקיים, במקביל לשירותי הגישה לקהילה, פעילות הסברה ושיווק לציבור. מטרת הפעילות היא להעמיק את ההיכרות של הציבור בקהילה עם עקרונות התהליך. בנוסף, במסגרת ה-INTAKE מתקיימת פעילות מקדימה, שמטרתה להבטיח, שהצדדים מבינים את עקרונות התהליך ומקבלים אותם, וכן שיש הסכמה לגבי השאלה מי יהיה המגשר. חלק מההערכה המקדמית מתייחס לכשירות המגושרים להשתתף בגישה באופן פעיל ומתוך בחירה. על אף ההתפתחות הרבה בתחום הגישה בקהילה והגידול בהיקף הפעילות, מתברר, כי הידע וההבנה של הציבור בנושא מצומצמים⁴⁸. במקרים רבים מתברר, שצדדים שהופנו לגישה על ידי בית המשפט אינם מכירים את התהליך, את תפקיד המגשר ואת זכויותיהם, כגון זכותם לחיסיון, לניטרליות בתהליך ולהפסקת התהליך בכל שלב. לנוכח ממצאים אלה, המרכזים לגישה וליישוב סכסוכים בקהילה מחויבים לפעול להעמקת הידע ולהרחבת המודעות של הציבור לכללי הגישה, כדי להניע את הציבור לבחור בגישה מתוך הבנה וכוונה, ובכך להגביר את סיכויי ההצלחה שלו.

דנה קנתה מיטה בריהט ענק, ולאחר חודשיים שמה לב לכך, שהארגון אינו מעץ מלא, כפי שהובטח בפרסום, שבעקבותיו רכשה את המיטה. דנה התלוננה, אך בעל החנות סירב לטפל בפנייתה, כיוון שחלפו חודשיים מהרכישה לתלונה. דנה פנתה לגישה והיתה מוכנה להתפשר, כיוון שלא ידעה מהן זכויותיה. במרכז הגישה הוצע לה לפנות תחילה למועצה לצרכנות ולברר את זכויותיה.

התפישה של המרכזים לגישה וליישוב סכסוכים בקהילה מדגישה את זמינות השירות, את היכולת להתלכד סביב ערכים מוכרים ומשותפים ואת ההיבט האמפטי. הקרבה, ההיכרות והאינטרסים המשותפים מחד, והרצון לפעול במסגרת מקצועית עניינית וללא משוא פנים מאידך, מהווים אתגר למגשר, לצדדים ולמרכזים לגישה וליישוב סכסוכים בקהילה. על מנת לעמוד במשימה ולקיים תהליכים מקצועיים, שגם יעצימו את הקהילה, חשוב לאמץ מדיניות ולהציב עקרונות וכללי פעולה, המקדמים את חופש הצדדים, צדק והעצמה.

השתתפות מתוך מודעות כבסיס להעצמה

כאמור, הדגש בגישה ויישוב סכסוכים בקהילה הוא על העצמת הצדדים. המטרה היא להניע את הצדדים להידבר, לנהל משא ומתן ולהגיע להסדרים, תוך שהם שולטים בתהליך ובתוצאה. תנאי העצמה הוא השתתפות מתוך ידיעה ומתוך הסכמה.

על המרכזים לגישה וליישוב סכסוכים בקהילה מוטלת האחריות ליידע את הצדדים לגישה באופן מלא על מהות התהליך, כלליו ונהליו, כדי להבטיח השתתפות פעילה מתוך בחירה רצונית והסכמה מודעת ומושכלת (INFORMED CONSENT). יש לוודא, שהצדדים בחרו להשתתף בתהליך הגישה מתוך הבנת הצרכים והאינטרסים שלהם, ומתוך ידיעה ברורה של החלופות השונות, המשמעות של כל חלופה והזכויות והחובות, המקופלות בה. כן יש לוודא, שהצדדים מודעים לכללי הגישה, ובעיקר לזכותם להפסיק את הגישה בכל עת, לדחות את הסכם הגישה המוצע או להתיעץ עם גורם חיצוני.

⁴⁸ McGillis, 1997.

עקרון "נגישות השירות לכל"

עקרון "נגישות השירות לכל" עומד בבסיס הפעילות של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה. בפועל, המשמעות היא, שהמרכז ושירותיו צריכים לעמוד לרשות כל מי שזקוקים להם. למשל, על מנת שהשירות יהיה נגיש, יש לעיתים לקיים את המפגשים במקום, שלצדדים יהיה נוח להגיע אליו.

מוחמד בנה בית חדש ליד ביתו של אחד מנכבדי הכפר. ימים ספורים לאחר שעבר לשם, הודיע לו שכנו, שהמחסן שבנה פולש לשטחו. למוחמד היה חשוב ליישב את הסכסוך בדרכי שלום וגם לשמור על ביתו החדש, ולכן הוא פנה לגישור. מוחמד היה מודע לכך, ששכנו לא יישב בגישור, מפאת מעמדו ומטעמים של כבוד. גם למוחמד היה קשה לנהל משא ומתן ישיר מול המכובד. הממונה על הגישור הציע נוסחה, לפיה המגשר יהיה מהכפר השכן, ולא יהיו ישיבות גישור משותפות; המגשר ידלג בין הצדדים, וכך לא תהיה פגיעה בכבודו של נכבד הכפר וגם מוחמד יוכל לנהל משא ומתן ולומר את דברו מבלי לחשוש.

הנגישות מתקשרת גם ליכולת הצדדים להבין את כל הנאמר בתהליך. לעיתים לא ניתן לקיים את התהליך בשפה המוכרת לכל הצדדים, והשפה מהווה מחסום להשתתפות. חלק מהמרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מסתייעים במתרגם. במקרה כזה מוטל על המרכז להבטיח, שהמתרגם יפעל באופן מקצועי ולא משוא פנים. כן חשוב, שהמתרגם יכיר את הליך הגישור. במידת האפשר, עדיף להשתמש במגשר, אשר יכול גם לתרגם. בכל מקרה יהיה צורך בהכנת המתרגם ותדרכו לקראת הגישור.

לדפנה יש ליקוי שמיעה, והיא משתתפת בגישור עם מעסיקה, שפיטר אותה ללא

אזהרה ובלי פיצויים. בדרך כלל מעדיפה דפנה לתקשר בשפת הסימנים, כיוון שדיבורה אינו ברור. המגשר מזמין מתרגם לישיבה, כדי להקל על דפנה. דפנה כועסת, כיוון שלא נשאלה מראש ומכיוון שהפעם רצתה דווקא להתבטא בעצמה. לאחר מעשה, לא נעים לה להעליב את המתרגם או המגשר, שניסו לעזור לה.

השימוש במתרגם דורש התייחסות והכנה מוקדמת, כדי למנוע מצב, שתשומת הלב תתמקד במתרגם, במקום בצדדים. הסבת תשומת הלב מהצדדים למתרגם עלולה לתת לצד או לצדדים תחושה, שהם אינם שותפים פעילים בתהליך. על מנת למנוע מצבים כגון אלה ולהבטיח, שהצדדים יהיו שותפים באופן פעיל ומלא לתהליך התקשורת, אומצה במרכז הגישור בקהילה בגרינידג' (אנגליה) מדיניות של הימנעות מהשימוש בתרגום. למדיניות זו מטרות נוספות - להימנע מ"לתייג" את הצדדים ולהימנע מהטיות. המדיניות היא להשתמש בשפה "קלה", שתהיה מובנת לכל הצדדים.

היבט חשוב של הנגישות הוא קביעת עלות השירות על פי האמצעים של הציבור על מנת להבטיח, שגם מי שאין בידם לשלם יקבלו את השירות. במשך השנים גובשו נוסחאות שונות, שיאפשרו מתן שירות בעלות המתאימה לציבור, חרף האילוצים התקציביים, שהם מנת חלקם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה. אחת הדרכים הנפוצות היא הפעלת מדיניות של גבייה מדורגת.⁴⁹

ההחלטה לגבי הצרכים ולגבי האמצעים שיש לנקוט, כדי להתאים את השירות ולהבטיח את נגישותו, מתקיימת בשלב ה-INTAKE. לכן חשוב, שבשלב זה ייענו לפונים אנשי מקצוע, המייצגים קבוצות ומגזרים שונים, כדי לתת להם מענה הולם על פי מאפייניהם.

⁴⁹ ל, לי-און. "תוכנית לגישור ו-ישום סכסוכים בקהילה: גביית תשלום עבור מתן שירות", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, דצמבר 2002, עמ' 49-41.

שוויון הזדמנויות

מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה באנגליה⁵⁰ מתבססים על מדיניות של שוויון הזדמנויות ומצהירים על כך מראש. במרכזים אלה, גם מתן השירות וגם בחירת העובדים וההנהלה מושפטים על שוויון הזדמנויות על רקע גזע, מוצא, מעמד, מין ותרבות. כדי להבטיח זאת נוקטים המרכזים אמצעים, כגון בחינת המדיניות והתהליך של גיוס העובדים והמגשרים, בחינת תוכני ההכשרה הניתנת לצוות, וכן בחינת אופיו של השירות, המוגש לציבור.

מעקרון שוויון ההזדמנויות נגזר גם שילוב של נציגי כל הקבוצות והמגזרים בקהילה בקרב המגשרים של המרכז, הצוות המקצועי וההנהלה. שילובם של עובדים, המייצגים קבוצות ומגזרים שונים בקהילה, עוזר לתת מענה לצרכים של הציבור מכל הקבוצות והמגזרים, מגביר את אמון הציבור במנגנון ובמגשרים ומגביר את הפנייה למרכז. למשל, אם לא יהיה ייצוג לקבוצות של מיעוטים, כאשר חלק נכבד מהציבור בקהילה נמנה עם קבוצות כאלה, עלולות הקבוצות לראות בכך התנשאות ואפליה נגדן, והן יימנעו מלפנות למרכז.

דגש על יחסי הצדדים

כפי שהוזכר לעיל⁵¹, בתחום יישוב הסכסוכים קיימות שתי גישות: האחת מתמקדת במתן פתרון נקודתי לסכסוך, והאחרת שואפת לשינוי חברתי ולשינוי במערכת היחסים של הצדדים. ביישוב סכסוכים בקהילה מודגש הצורך לשלב בין שתי הגישות ולשאוף לפתרון בעיות תוך התייחסות ליחסי הצדדים וטיפול בהם. משום כך, הדגש בגישור בקהילה הוא גם על התהליך ולא רק על ההסדר שהושג.

לכן, במהלך ה-INTAKE נשקל מכלול הנסיבות, הצרכים והרצונות של הצדדים. מידע זה מהווה בסיס לתכנון ההתערבות ולהגדרת המטרה של הגישור, בהסכמת הצדדים.

צדק חברתי

מקורמיק⁵² מרחיב את גישת השינוי החברתי. לדבריו, תהליך הגישור צריך להוביל לשינוי ולצדק לא רק אצל הצדדים, אלא גם בקרב הקבוצה כולה. לדבריו, אי-צדק מושרש לרוב במוסדות, ולכן להסתפק בהעצמה וצדק לצדדים, במחלוקת הנקודתית, פירושו להתעלם מהשינוי הכולל הדרוש בקהילה.

סוגיית הצדק החברתי מהווה אתגר ובעיה. במודל הגישור המקובל, המגשר אינו נדרש בדרך כלל לסוגיות של אי-צדק חברתי או כלכלי. במקום זאת, המודל מסתפק בפתרונות מספקים ומקובלים על הצדדים. אולם בהתערבות בסכסוכים בקהילה, התעלמות מאי-צדק חברתי עלולה להוביל להסלמת הסכסוכים ולהתפרצות של תסכול בעתיד מצד מי שרואים את עצמם מקופחים.

תוכנית לגישור בקהילה בעיר מעורבת של ערבים ויהודים מטפלת במקרים רבים של סכסוכים בין דיירים לבעלי נכסים. לרוב, בעלי הנכס הם ערבים, המשכירים חנויות וחדרים ליהודים לפרנסתם. המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מטפל במספר רב של סכסוכים מסוג זה, ובדרך כלל נמצא פתרון לכל סכסוך לגופו, המאפשר את המשך הקשר בין הצדדים.

לאחרונה, לאור המתחים בין האוכלוסיות, הערבים מרגישים ביחס לא שוויוני כלפיהם. הם ממשיכים להגיע לגישור על מנת לא לפגוע בפרנסתם, אך מרגישים, שהשוכרים היהודים יוצאים מהגישור עם תוצאות טובות

⁵⁰ Mediation UK, 1996.

⁵² McCormick, 1997.

⁵¹ ראה חלק א'.

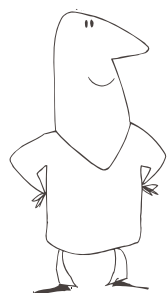
על מנת לפעול ברוח הצדק החברתי, המגשר יכול לנקוט בצעדים הבאים: הוא יכול לעודד את הצדדים לבטא במסגרת הגישור את רגשות הקיפוח או תחושת אי-הצדק שלהם, לראות אותן כחלק מהמחלוקת ולכלול אותן בדיון בגורמי הסכסוך; הוא יכול "לחזק" את הצד ה"חלש" ולייצג את דעותיו; הוא יכול להציג את סוגיית אי-הצדק ביוזמתו, כדי שהצדדים ידונו בה ויתמודדו איתה יחדיו. שאלות מכוונות ומתן עידוד לצדדים לטפל בנושאים קשים יסייעו לצדדים להעלות את הבעיות הנסתרות ואת העמדות שלהם כלפי אי-צדק בקהילה.

כדי לתקן את אי-הצדק נדרש פתרון כולל לטווח הארוך, ומה שנדרש לפני השינוי הוא הכרה בבעיה. המגשר יכול לסייע לצדדים להכיר בתחושת אי-הצדק ובכאב האחד של השני. זהו צעד ראשון והכרחי לשינוי רחב יותר בקהילה.

יותר. את הסיבות לאי-הצדק הם תולים בשליטה הטובה יותר של היהודים בשפה, בידע הרב יותר שלהם על זכויותיהם, בסגנון המשא ומתן של המגשר, המוכר להם יותר, וגם בהטיות מודעות ובלתי מודעות של המגשרים, על רקע האירועים.

המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה נדרש לגלות רגישות ולהתמודד עם המקור לתחושות. המרכז מקיים דיונים ובוחן את התאמת התהליך לאוכלוסייה הערבית, את התאמת המגשרים לאוכלוסיות השונות, את השפה והסדרי נגישות נוספים.

תשובות אפשריות למצב יכולות להיות, בין היתר, שימוש במגשרים מהמגזר הערבי, הסתייעות הצדדים בייעוץ משפטי ונוכחות של עורך דין בגישור. את התוצאות מתבקשים המגשרים לבחון גם מנקודת מבט של צדק חברתי, למול החלופות בהליכים אחרים. מתן פתרונות פרטניים והתעלמות מתחושת הקיפוח יעמיקו את הסכסוכים ואי השקט בקהילה.



מעמדם ועצמאותם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

זכותה המחודשת של החברה האזרחית לצמצם עימותים תוך הסתייעות באנשים מהקהילה מתבססת על שורשים היסטוריים ומסורתיים. הצורך בחלופה למערכת המשפטית נבע לא רק מחוסר שביעות רצון מהיעילות של בתי המשפט, אלא גם מאכזבה מאיכות שירותי הצדק.⁵³ המערכת המשפטית נתפשת לעיתים כשרירותית ובלתי הוגנת, ומכאן השאיפה להחזיר את הבעלות על הסכסוך ויישובו לידי הקהילה.

סיכום הפעילות בשנים האחרונות מצביע על תפישתם של מרכזי הגישור בקהילה כספקים של שירותי צדק טובים יותר מאלה המסופקים על ידי המערכת המשפטית, ותהליכי הגישור נתפשים כעדיפים על ההליכים המשפטיים.⁵⁶

בחברה דמוקרטית, התערבות השלטון מתקיימת בשלב בו הופר חוק. החברה האזרחית היא ה"מגרש" של מניעה והתערבות מוקדמת, שבו מטופלים סכסוכים פנימיים של הקהילה לפני הפרת החוק. יכולתה של חברה אזרחית ליישב סכסוכים תלויה ביכולת לגייס עובדים ולספק הכשרה מקצועית, להפעיל תהליך חינוכי של למידה, להטמיע את הנושא בקהילה ולטפל באופן מקצועי בפניות.

היכולת של החברה האזרחית להתמודד עם סכסוכים מותנית גם בסיוע של הממסד. הטענה היא, שבשל יכולת הפעולה המוגבלת של השלטון בתחום המניעה, עליו להעניק לחברה האזרחית גיבוי ולסייע לה בפעילותה להתערבות מוקדמת ולמניעה.

השתלבותו של הממסד חשובה במיוחד בהפעלת הזרוע החינוכית-לימודית.⁵⁷ הסיוע

אקטיביזם חברתי מול כפיפות לממסד המשפטי

צמיחתם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בצפון אמריקה בשנות ה-60, מקורה בשתי תפישות שונות, שהניבו סוגים שונים של ארגונים: תפישת האקטיביזם החברתי והתפישה הממסדית-משפטית.⁵³ שתי הגישות מתאפיינות בהנחות ובנקודות מוצא שונות, שגם מניבות מטרות ודרכי פעולה שונות.

התפישה הממסדית-משפטית, מקורה בממסד ובמערכת המשפטית. בגישה זו, המניע להטמעת תהליכי הגישור ויתר המודלים ליישוב סכסוכים בדרכי שלום הוא הקטנת העומס על בתי המשפט, איתור דפוסי התערבות, המותאמים לסכסוכים שונים, שיפור השירות לציבור, הגברת שביעות הרצון של הציבור מהמערכת המשפטית וצמצום העלויות.

תפישת האקטיביזם החברתי מדברת על החזרת הפונקציה האזרחית של צמצום עימותים ומניעתם לידי החברה האזרחית, לידי הקהילה.⁵⁴ לפי תפישה זו, מרכזי הגישור בקהילה מהווים אמצעי לבניין הקהילה ולהעצמתה ומאפשרים פתרונות צודקים והוגנים יותר מאלה, שמציעה המערכת המשפטית. מנגנונים אשר מוקמים ומופעלים בידי הקהילה נותנים לפרט ולקהילה יותר סמכות, שליטה, אחריות ומעורבות. הם מאפשרים פחות התערבות וכפייה מצד הממסד והרשות, וגם יוצרים הזדמנות לטפח מנהיגות מקומית.

⁵³ R. Shonholtz, "Community Mediation Center: Renewing the Civic Mission for the Twenty-First Century" Mediation Quarterly, 17:4, 2000.
⁵⁴ Bradley & Smith, 2000.
⁵⁵ Hedeon & Coy, 2000.
⁵⁶ Bradley & Smith 2000.
⁵⁷ Shonholtz, 2000.

הערכים שביסוד גישת האקטיביזם החברתי הם פיתוח תהליכי דמוקרטיזציה, שיתוף אזרחים, ביזור מרכזי הכוח, צדק ושוויון וכן To Humanize People הומוניסטי TO Each Other, Evoke Recognition⁵⁹.

בתחילת הדרך, פיתוח תהליכי דמוקרטיה מקומית היווה את לב התפישה⁶⁰. ככל שהתרחבה תנועת הגישור בקהילה, יותר אזרחים הוכשרו בתחום הגישור, יותר מתנדבים מהקהילה שולבו בפעילות, וכך הודגש הקשר בין אקטיביזם חברתי לבין צמצום סכסוכים ועימותים - האזרחים מעורבים באופן ישיר בחיזוק היכולת של הקהילה ליישב סכסוכים, בבניית הלכידות ובשמירה עליה, ובשיפור איכות החיים על ידי צמצום סכסוכים ומניעתם⁶¹.

שתי תפישות – שני זרמים

שתי התפישות הובילו לגיבוש של גישות וזרמים שונים, המשולבים כיום במרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, אשר פועלים בשני מסלולים מקבילים⁶²:

התפישה הממסדית-משפטית הובילה להפניית תיקים למרכזי הגישור בקהילה, שגם מכונים לעיתים "מרכזי צדק קהילתיים", על ידי המערכת המשפטית וגורמי ממסד נוספים, כגון משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מוסדות וארגונים ציבוריים שונים.

במקביל גובשה התפישה והפעילות של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, שראו את תפקידם במיצוי ההזדמנות למניעת סכסוכים וצמצומם, בהגברת האחריות האזרחית והאחריות של הקהילה בתחום המניעה וההתערבות המוקדמת, בבניית מנגנונים דמוקרטיים ובהקמת מערך לניהול סכסוכים שבאחריות הקהילה. לפי תפישה זו, יש למקד את

הנדרש מהממסד הוא להביא את הנושא למודעות הציבור, לעודד אותו להשתמש במנגנוני גישור וכן לסייע בהפעלת המרכזים לגישור בקהילה.

עם זאת, אין די בסיוע של הממסד - לתהליך יש שני צדדים: מחד חשוב, שהממסד והרשויות יבינו טוב יותר את מקומם של מרכזי הגישור בקהילה בהתערבות מוקדמת לצמצום ומניעה של סכסוכים, ומאידך חשוב, שהמרכזים יבססו את מעמדם כמי שמוביל בתחום המניעה וההתערבות המוקדמת. על המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה לגבש את זהותם ולחדול מלראות את עצמם כנספחים של המערכת המשפטית. על מנת לבסס את מעמדם, על המרכזים לפעול על בסיס ארגון מקומי ולחתור בשיתוף עם הקהילה ונציגיה לחיזוק האחיזה בקהילה, להרחבת מגוון השירותים ולפיתוח היכולות בתחומים של התערבות מוקדמת ומניעה, תוך התמקדות בפעילויות שלהלן⁵⁸:

- איתור מוקדם של סכסוכים, ייזום פניות וכן גיוס כוח אדם ומתנדבים מתוך הקהילה;
- שילוב הרשות המקומית בתוכנית האסטרטגית;
- מתן הכשרה בגישור לחוגים נרחבים, קבוצות תומכות ובני נוער;
- בניית מערך שירותים, המתאים לצרכי הקהילה;
- שיתוף פעולה בין-ארגוני, מתן תמיכה, הקניית הידע המקצועי;
- פעילות במסגרת תוכנית חברתית רחבה, שבה שותפים גורמים רבים ככל האפשר: הרשות, גורמי רווחה, מוסדות חינוך, המשטרה וכו';
- חתירה להרחבת מגוון השירותים ליישוב סכסוכים מסוגים שונים: ציבו-יים, חברתיים, רב-צדדיים ותרבותיים;
- הפעלת תהליכים ל"שיתוף אזרחים" תוך כדי דיון שתפני ותהליכים של בניית הסכמות.

⁵⁸ Shonholtz, 2000.

⁵⁹ Bradley & Smith, 2000.

⁶⁰ Shonholtz, 2000.

⁶¹ Shonholtz, 2000.

⁶² Shonholtz, 2000.

מייצג. יש הרואים בקשר בין המרכזים לבין בתי המשפט איום על תפישת האקטיביזם החברתי. לדעתם, קשר זה מעמיד קשיים מקצועיים ואיננו משרת את הרעיון החברתי של העצמה, בניין הקהילה ויצירת מערכת חלופית לבית המשפט.⁶³

הגישור בקהילה ובתי הדין לתביעות קטנות בארה"ב כמשל

ניתן להמחיש את הבעייתיות באמצעות הקשר בין הגישור בקהילה לבין בתי המשפט לתביעות קטנות בארה"ב. בחלק מהמדינות, הצדדים מופנים לגישור על פי חוק או בהמלצה, בכל אחד משלבי ההליך המשפטי, החל משלב הגשת התביעה. לשם כך מסתייע בית המשפט בחומר הסברתי ופרסומי, הכולל כרזות ועלונים, וגם בנציגים של מרכזי הגישור בקהילה, אשר נמצאים במקום. אלה נפגשים עם הצדדים, מציגים את נושא הגישור, מסבירים אותו ומוסרים לצדדים כל מידע נחוץ אחר. נציגי הגישור בקהילה רשאים להשתתף בדיונים ולהציע גישור בכל שלב של הדיון, על פי רצון הצדדים ובהמלצת השופט או התובע. שופטים נוטים לדחות את המשפט, אם יש לצדדים נכונות לפנות לגישור. לעיתים מתקיים הגישור במקום, ובמקרים אחרים מתקיים במקום מפגש קדם-גישור ונקבע מועד לגישור במרכז לגישור בקהילה.

על פי הממצאים⁶⁴, ההשתלבות של מרכזי הגישור בקהילה בטיפול בתביעות קטנות תורמת לכל הצדדים: מבחינת בית המשפט, הפעילות תורמת להקלת עומס התיקים. מבחינת המרכזים, הטיפול בתביעות קטנות נותן לגיטימציה ומהווה מקור למימון, שבמקרים רבים מאפשר את קיומם התקציבי. מבחינת הצדדים לסכסוך, כאשר הגישור מתקיים בבית המשפט, ההסכם יכול לקבל תוקף מידי על ידי שופט, ואם הגישור נכשל, ניתן לחזור באופן מידי להליך המשפטי.

הפעילות בתחומים הבאים:

- טיפול במחלוקות ובסכסוכים בטרם הגיעו לבית המשפט;
- מניעת הידרדרותם של הסכסוכים;
- שימוש בדפוסים של יישוב סכסוכים בהסכמה כדי לטפל ביחסי הצדדים ולשפרם;
- חיזוק היכולת של הציבור ושל המוסדות והארגונים החברתיים בקהילה להתמודד עם עימותים;
- חיזוק האחריות והמעורבות של האזרחים;
- מיצוי המשאבים של הקהילה וגיוס מגשרים, שייצגו את הקבוצות והמגזרים השונים בקהילה וישרתו אותם;
- מתן הכשרה מסיבית לציבור בקהילה, פרסום ושיווק;
- עיסוק בתחומי החינוך בקרב הציבור, בני הנוער ומערכת החינוך.

המפגש בין שתי התפישות

כיום משלבים מרכזים רבים את שתי התפישות - עבודה עם הממסד ובתי המשפט מחד, ופעילות בקהילה מאידך. אולם המפגש בין שתי התפישות והקשר בין המרכזים לבין בתי המשפט מהווה גם מקור לדילמות ולבעייתיות.

בצפון אמריקה, למשל, בתי המשפט מהווים כיום מקור לכמחצית מהתיקים ולחלק ניכר מהתקציבים של מרכזי הגישור. מחד, הקשר בין המרכזים לבתי המשפט סייע בפיתוח הגישור בקהילה ובמתן לגיטימציה לנושא. מאידך, מעורבות הממסד, שהניעה והזינה את התפתחות המרכזים, נתפשת על ידי גורמים רבים כאיום על עצמאותם וכמקור לתלות בין שתי המערכות, עד לכדי טשטוש ההבדלים בין מערך הגישור לבתי המשפט. הדבר גורם לאובדן המקצועיות והיושרה של מערך הגישור ולפגיעה בערכים שהוא

⁶³ Hedeon & Coy, 2000.
⁶⁴ McGillis, 1997.

אולם הקשר בין הגישור בקהילה לבין המערכת המשפטית מציב גם קשיים ומכשולים מקצועיים וחברתיים⁶⁵:

תלות במימון: התלות במימון של בית המשפט מגבירה את הפוטנציאל והסבירות להשפעה ושליטה של בתי המשפט בתהליכי הגישור ובפעילויות האחרות של המרכזים. החשש מפני הפעלת לחצים מתחדד כאשר מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה עובדים באופן קבוע ועל בסיס יומיומי עם בתי המשפט⁶⁶.

אופן ניהול התיק: בתי משפט רבים, אשר מממנים תוכניות גישור, מתייחסים עדיין לתיקים המועברים לגישור כמו אל התיקים המצויים בהליך משפטי⁶⁷. הלחץ להגיע להסכם הוא רב, ובמקרים רבים הגישור מתבצע במסגרות זמן בלתי סבירות, המצטמצמות עד כדי 20 דקות לגישור. בתי המשפט מכריעים במידה רבה אילו מרכזי גישור יתקיימו ואילו יחדלו, על פי תפוקת ההסכמים. במצב זה, נשאלת השאלה אם בתי המשפט הם מקור הקיום של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, או שהם דווקא פוגעים בסיכוייהם לשרוד.

אובדן האוטונומיה: העבודה עם בתי המשפט, ובצילם, עלולה למנוע הפעלת שיקולים על בסיס ענייני ומקצועי. כך, למשל, קיים לעיתים חשש להחזיר לבית המשפט תיקים, שאינם מתאימים לגישור, כדי לא ליצור רושם שלילי על בית המשפט וכדי לא להפסיד הכנסה. במקרים כאלה יש חשש להפעלת גישור בתיקים שאינם מתאימים לתהליך זה, תוך גרימת נזק לצדדים.

השתתפות בכפייה: רוח הכפייה מקופלת כבר בנוסח מכתב ההפניה לגישור, הנשלח לצדדים. לעיתים כולל המכתב סעיף של איום הרומז, ש"אי הופעה יש בה משום עברה פלילית". איום מרומז קיים גם בנימה ובשפה, שבה משתמשים, למשל: "אם לא

תבוא לגישור, עליך להתייצב בבית משפט בתאריך...". גם השימוש בנייר התכתובת הרשמי של בית המשפט, יש בו יסוד של כפייה, והעובדה, שהמדינה או נציגיה מציגים את חלופת הגישור ומפנים לגישור, נתפשת כהפעלת כוח.

כפייה ואיומים עומדים בניגוד לרוח הגישור ולערכי הגישור. עם זאת, המחקרים מראים, שאיום מצד בית המשפט יעיל בהנעת הצדדים להופיע לגישור. 86% מהצדדים, שקיבלו זימון, שכלל איום בסנקציה, הופיעו לגישור, לעומת 38% שקיבלו זימון, שלא כלל איום. הדבר נכון במיוחד במקרים של עבירות פליליות ועבריינים צעירים⁶⁸.

הטלת האשם באחד הצדדים: בדרך כלל, בית המשפט פונה קודם לנתבע ומזמין אותו לגישור. הזמנת הנתבע לגישור עלולה ליצור את הרושם, שהגישור מיטיב עם התובע. לעיתים משתמשים בתי המשפט בארה"ב גם בצבעים שונים במכתבים לנתבע (אדום) ולתובע (צהוב). הדבר מחזק את החשש של הנתבעים, שלא יקבלו יחס שווה ושירות טוב מהמגשרים, ופוגע בתפישת הניטרליות והעצמאות של הגישור. הנתבעים באים לגישור לרוב מנקודת התגוננות, לכן הם מתקשים לתת אמון בגישור ובמגשר. מבחינת הנתבע, הגישור נתפש כממלא פונקציה של בית משפט. יתרה מזו, כאשר נמסר לנתבע, שאם לא יושג הסכם, יועבר התיק לבית המשפט, הדבר מחזק אצלו את תפישת הקשר בין הגישור לבית המשפט ואת תפישת היתרון של הגישור לנתבע. מרכזי גישור ומגשרים רבים מדווחים על הצורך להתמודד עם הבעיה ולהוכיח לנתבעים את הניטרליות שלהם, לפני שאלה מגיעים לגישור.

חוסר הבנה לגבי המעמד המשפטי של הגישור: תחום הגישור פועל בצורה שאינה גלויה לעין. לרוב, אין בקרב הציבור הבנה וידע על התהליך. כאשר הגישור מתקיים

⁶⁵ Hedeon & Coy, 2000.

⁶⁶ Hedeon & Coy, 2000.

⁶⁷ Hedeon & Coy, 2000.

⁶⁸ Hedeon & Coy, 2000.

של אנשים מתוך הקהילה להשתלב בפעילות. העצמת הקהילה, הגדרה עצמית ותהליכי דמוקרטיזציה מותנים בקיומה של תנועה ציבורית ורחבה של מגשרים מתנדבים מהקהילה, המייצגים את המגוון המרכיב אותה, והפועלים לאחר הכשרה מתאימה.

נוהלי "קבלה" ומיון (INTAKE)

בגישור בקהילה, ההערכה לגבי התאמת מקרים לגישור מדגישה בין היתר את קיומה של מערכת יחסים מתמשכת בין הצדדים, העדר אלימות, כשירות הצדדים להשתתף באופן פעיל בתהליך, ההיסטוריה של הסכסוך, ניסיונות קודמים ליישוב הסכסוך, צעדים משפטיים שננקטו, תחומי ההתמחות והעניין של המרכז וכן ניגוד עניינים, העלול להיווצר לגבי המגשר או המרכז תוך כדי הטיפול במקרה. בכל מקרה, ההתייחסות והשיקול מתבצעים לגבי כל מקרה לגופו במהלך ה-INTAKE, כשהעקרונות שלעיל מהווים רק מסגרת גמישה של קווים מנחים.

תהליך ה-INTAKE כולל מיון התיקים, פגישה מקדימה עם הצדדים לפני הגישור והכנתם בצורה מרבית לקראת התהליך, בין היתר על ידי:

- הערכת ההתאמה של המקרה לגישור;
- קבלת המידע הדרוש כדי להתקדם בתהליך;
- מתן הסברים על הגישור;
- הגדרת סוג הסכסוך (אם יש הסכמה לפנות לגישור);
- הגדרת הצדדים לסכסוך;
- קבלת אישור מהצדדים לפנות לעורך הדין (אם יש);
- הגדרת המטרות והתהליך ותיאום ציפיות.

בקהילה, וללא קשר לבית המשפט, גדלה הסבירות, שהתהליך יובן כהלכה. הבלבול נוצר כאשר הגישור מתקיים בזיקה לבית המשפט, או אף בין כותלי בית המשפט.

מחקרים מראים⁶⁹, שמכיוון שהגישור מתקיים בדרך כלל לפני המשפט, תפישת הגישור כחלק מהמשפט מתקבעת גם בקרב צדדים, המכירים את ההליך המשפטי. מחקרים אלה מראים גם, כי המגשרים נוטים לכנות את המגשר "שופט" למרות העדר הגלימה. בעיה זו קיימת במידה מסוימת גם כאשר בית המשפט מפנה מספר גדול של גישורים למרכז הגישור בקהילה. לדברי אלבי דייוויס, מי שהיתה מחלוצות הגישור בקהילה, "לא הפכנו חלופה לבתי המשפט, הפכנו חלופה לאולם המשפט"⁷⁰.

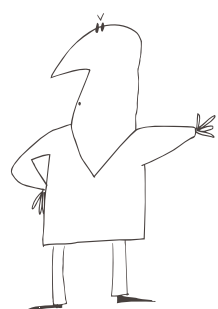
טשטוש תחומים זה קיים גם בין הסכמי גישור, המקבלים תוקף של פסק דין, לבין הכרעות בית המשפט, במיוחד בבית הדין לתביעות קטנות ובבתי משפט (או בתי דין) בעלי סמכות מוגבלת. אי הבהירות בנושא זה רבה, גם בגישורים המתקיימים במרכזי גישור בקהילה, מחוץ לכותלי בתי המשפט. כאשר הגישור מתקיים בבית המשפט, מיטשטשים הגבולות לחלוטין, במיוחד לגבי צדדים, שאינם מכירים את הנושא.

פגיעה בעקרון שוויון ההזדמנויות ואובדן ההתמקדות בקהילה: הדרישה של בתי המשפט להתמקצעות של המגשרים ולאמות מידה, פוגעת בעקרון הגישור בקהילה כתנועה ציבורית ורחבה ובעקרון הזכות השווה של הכל לשמש כמגשרים בקהילתם (למשל, מגשרים מסורתיים שאינם אקדמאים). עיקרון בסיסי נוסף בגישור בקהילה הוא ההתנדבות. מתנדבים הם לעיתים קרובות הרוח החיה של מרכזים רבים לגישור בקהילה. הצבת אמות מידה ותקנות מסירה את הלגיטימציה של חלק מהמגשרים והמתנדבים ומגבילה את יכולתם

⁶⁹ Davis, 1994f
⁷⁰ Hedeem & Coy, 2000

לסיכום

הצורך והרצון למצות את החיוב שבשיתוף הפעולה בין המערכת המשפטית למסגרות הגישור מחד, ולשמר את ערכיו החברתיים של הגישור מאידך, מעמידים אתגרים ודילמות ומחייבים התייחסות לסוגיות שנמנו כאן ונקיטת צעדים מתאימים.⁷¹ נראה, כי חרף הקשיים ולאור התועלות המשותפות, שיתוף הפעולה והתלות בין בתי המשפט למרכזי הגישור בקהילה הם עובדה קיימת. השאלה לכן איננה האם יש או אין לקיים את שיתוף הפעולה, אלא כיצד להפיק תועלת מרבית מן השיתוף, תוך מיצוי הייחוד של מרכזי הגישור בקהילה ושמירה על ערכי הגישור. דרך שנמצאה יעילה היא, שבית המשפט ומרכז הגישור בקהילה יעבדו בשיתוף פעולה לצורך עיצוב מנגנון, שייתן מענה לסוגיות ולקשיים שהועלו. הפתרונות הנהוגים כוללים שילוב של מתנדבים ממרכזי הגישור בקהילה במתן מידע ובהסברה בבית המשפט, זימון הצדדים על ידי מרכז הגישור ובית המשפט במשותף תוך ביטול סממנים, היכולים להתפרש ככפייה, וכן הפעלת תהליכי הגישור מחוץ לכותלי בית המשפט.



ה-INTAKE מסתיים כאשר יש בידי כל המעורבים המידע הדרוש להמשך התהליך.

בבית המשפט לתביעות קטנות מתקיים לעיתים ראיון לפני הגישור, אך קיים קושי להפעיל מהלך INTAKE ממצה. כאשר היקף המקרים גדל, קיים קושי אפילו לפגוש את הצדדים וליצור קשר אישי ובלתי אמצעי עם לפני הגישור. בשל אילוצים של זמן ועומס נערכת לעיתים שיחה טלפונית בלבד.

ניהול התיק (CASE DEVELOPMENT)

התפקיד של ניהול התיק הוא מרכזי בחשיבותו ובתרומתו להצלחת התהליך. במרכזי הגישור בקהילה, מנהל התיק מלווה באופן אישי את הצדדים לאורך כל התהליך ומקיים איתם קשר שוטף החל מן המפגש הראשון ועד להכנת דוח הסיכום. הוא עומד לרשות הצדדים בכל הנוגע לשאלות, בקשות, מתן ייעוץ, ספקות, קשיים ודילמות. נושא התפקיד הוא לעיתים קרובות מתנדב מהקהילה. גם פונקציה זו, המייחדת את מרכזי הגישור בקהילה, איננה ניתנת ליישום כאשר הגישור מופעל בבתי המשפט.

⁷¹ Bradley & Smith, 2000.

קווים מנחים לפעילות איכותית של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

7

- ב. הגנה על מקבלי השירות;
- ג. הגברת האחריות של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה כלפי הציבור;
- ד. טיפוח הדימוי המקצועי של המרכזים ושל השירותים שהם מגישים;
- ה. הגברת האמון במרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה ובגישור;
- ו. הגדרה ברורה של הגישור בקהילה ובידולו מפעילויות אחרות;
- ז. מתן הכוונה לקהילה המקצועית, העוסקת בתחום הגישור בקהילה.

הערכים והעקרונות למתן השירותים כוללים אחריות כלפי מקבלי השירות, כלפי צוות העובדים וכלפי הקהילה, וכן אחריות למדיניות השירות ולהיבטים ניהוליים, כדלהלן:

אחריות המרכז כלפי מקבלי השירות

אחריות זו כוללת טיפוח המקצועיות של הצוות והמגשרים, שמירה על הניטרליות של המגשר לגבי מטרת הגישור ותוצאותיו, תפקוד מקצועי וענייני, תוך נטרול השפעות אפשריות מצד גורמים מממנים ותורמים, הימנעות מאפליה והפעלת מדיניות של מתן שוויון הזדמנויות בנגישות לשירותים של המרכז, הקמת מנגנון לטיפול בתלונות וכן מתן שירות באופן פרטי וחסוי, במסגרת החוק, תוך ביסוס מערכת חסויה של ניהול הידע לגבי כל הפעילות המתרחשת במרכז, לרבות הפניות למרכז, נוהלי קבלת ההחלטות והליכי ה-INTAKE.

הפעלת מנגנון לניהול סכסוכים במסגרת הקהילה כרוכה באחריות רבה. האתגר העומד כיום בפני אנשי המקצוע הוא להסכים על הנוסחה של אמות מידה, שיבטיחו רמה ואיכות גבוהות של שירותים לציבור. הכללים ואמות המידה אינם נוגעים רק להתנהגות המגשרים, אלא גם להפעלת הגישור, להתנהגות הצוות המקצועי ולהפעלת מרכז הגישור בקהילה, כי כללי ההתנהגות של הארגון מקרינים על המגשרים, ולהיפך. לכן, "חבילת" כללי ההתנהגות כוללת גם הנחיות לגבי תחומי ההכשרה, ההערכה, הבקרה והיעילות הארגונית.

הצורך בהצבת אמות מידה לפעילויות השונות של מרכזי הגישור בקהילה, ולא רק למגשרים, נובע מכך, שמרכזי הגישור בקהילה פועלים כארגונים בעלי אופי ציבורי, האמונים על מתן שירות לציבור תוך שמירה על שקיפות ופומביות. בקרה על איכות השירות ושקיפות בכל הנוגע לעקרונות ולשיקולים המנחים אותו מסייעת לציבור לדעת למה עליו לצפות וכיצד לנהוג אם הציפייה אינה מתממשת. לכן נדרש המרכז להפעיל מנגנון בקרה והערכה מתמשך, הבוחן את כל המערך: את השירותים, את שביעות הרצון של המשתמשים, את שביעות הרצון של העובדים ואת המנגנון והתפעול של המרכז.⁷²

לצד שקיפות ופומביות כיאה לארגון בעל אופי ציבורי, הצבת כללי התנהגות ואמות מידה לפעילותו של המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה משרתת את המטרות הבאות:

- א. מתן הנחיה והכוונה לצוות של מרכז הגישור ולמגשרים;

⁷² Mediation UK, 1996.

מתוך רשימה של מגשרים, ולהחליפו במידת הצורך. המרכז אחראי לרמתם ולמקצועיותם של המגשרים. על המרכז להבטיח, שהשתתפות הצדדים בגישור היא רצונית, שהמגשרים ניטרליים ושהמגשרים יכולים להפסיק את הגישור בכל שלב, על פי רצונם. המרכז אחראי לרמת השירותים ולמתן שירותים, העונים על צרכי הציבור של הקהילה, שבתוכה הוא פועל. כמו כן, עליו להוכיח בכל עת מחויבות למטרותיו ולמדיניותו ושאופה מתמדת לשיפור השירות לציבור.

אחריות המרכז לבחירת המגשרים בקהילה ולהכשרתם

במקביל להתפתחות הגישור, גדל גם מעגל האנשים, הרוצים לעסוק בכך, ומתרחבת הקהילה המקצועית, העוברת הכשרה בגישור. העניין הגובר והרצון לעסוק בגישור נובעים ממקורות רבים, וביניהם הסכמה עם הרעיון של הצגת חלופה נגישה לבית המשפט, רצון לסייע לאנשים בקהילה, רצון להרוויח כסף ואולי אף נטייה של אנשים לעזור לעצמם לפתור בעיות פנימיות שלהם.

הגידול במספר המגשרים שקיבלו הכשרה ורוצים לעסוק בגישור מחדד את הצורך של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה לקבוע, בנוסף לאמות מידה וכללים להתנהגות, גם מדיניות משלהם לבחירת המגשרים שייכללו ברשימתם. כן עליהם לגבש אמות מידה וכללים לגבי קליטת המגשרים במרכז, טיב ההתקשרות עמם ותנאי עבודתם. מרכזים שונים נוהגים באופן שונה, על פי הצרכים, הערכים והנסיבות המיוחדות של הקהילה, בה הם פועלים. לדוגמה, בקהילה רב-לשונית עשוי המרכז לדרוש מהמגשרים ידיעת שפות שונות.

בכל הנוגע לתכונות הנדרשות מן המגשרים, במדינת אורגון שבארצות הברית, למשל, מדגישים מיומנויות תקשורתיות טובות,

⁷³ Mediation UK, 1996.

⁷⁴ Mediation UK, 1996.

אחריות המרכז כלפי צוות העובדים

המרכז אחראי להפעלת מדיניות של הימנעות מאפליה ומתן שוויון הזדמנויות בבחירת העובדים והצוותים, ללא דעות קדומות וקיפוח של קבוצות או מגזרים. האחריות כוללת יחס של כבוד והתחשבות לעובדים (בשכר או בהתנדבות), תוך הערכת התרומה של המתנדבים, מתן הכשרה מתאימה, מתן הגנה וגיבוי, הצעת תנאי העסקה הוגנים ומגובשים, תקשורת טובה, הפעלת בקרה ותהליך הערכה וכן נהלים ברורים להפסקת עבודה של גורמים שאינם מתאימים.

אחריות המרכז כלפי הקהילה⁷³

אחריות זו באה לידי ביטוי בבחירת הנהלה ומגשרים, המייצגים נאמנה את הקהילה, כדי לשמור על עקרון הייצוג. המרכז אחראי להפעלת מדיניות של הימנעות מאפליה ומתן שוויון הזדמנויות במתן השירות, ללא דעות קדומות וקיפוח של קבוצות או מגזרים. המרכז אחראי למתן השירות גם לאלה שאין בידם לשלם. למרכז יש אחריות לתת פומבי ולפרסם ככל האפשר את הפעילות והשירותים שלו, כדי לתת הזדמנות לכל מי שזקוק לכך או רוצה בכך לנצל שירותים אלה. ולבסוף, על המרכז להיות קשוב לצורכי הקהילה ומעורב במתרחש בה. מנהל המרכז אמון על קיום קשרים עם קשת רחבה של קבוצות בקהילה וארגונים מקומיים וארציים.

אחריות המרכז למדיניות השירות⁷⁴

המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה אחראי לגיבוש מדיניות ולמתן פומבי למדיניותו. הפרסום מסייע להנחות את הפונים ולכוון את ציפיותיהם. על המרכז להבטיח, שהפונים יוכלו לבחור את המגשר

לאחר ההכשרה, ההתמחות מהווה שלב חשוב, שבו מתקיימת למידה, תוך כדי עבודה, לצד מגשר מומחה, הכוללת דיון והתמודדות עם דילמות וסוגיות שונות. בנוסף נדרש המגשר להמשיך להשתלם, להשתתף בכנסים ובסדנאות ולהתעדכן באופן תמידי⁷⁷.

אחריות המרכז לתקינות התהליך

מרכזי הגישור בקהילה מקפידים לגבש הנחיות ברורות לגבי מצבים, בהם הצוות נדרש לפעולה כדי להבטיח את תקינות התהליך, וכן לגבי מצבים, בהם יש להפסיק את ההתערבות, למרות רצונם של הצדדים להמשיך⁷⁸, למשל, במקרים בהם מתפתח דפוס של התנהגות אלימה, המגשר נדרש לנסות לנטרל את המצב באופן הבא:

- מסגור הנושא בצורה עניינית וניטרלית, בהסכמת הצדדים;
- הרגעת הצדדים בפגישות נפרדות ונקיטת צעדים למניעת התפרצויות;
- הפסקת הפגישה וקביעת מועד חדש לפגישה, לאחר פסק זמן;
- מניעת מפגש של הצדדים מחוץ לחדר הגישור בתום הפגישה.

כאשר האמור לעיל אינו פותר את הבעיה, המגשר נדרש להפסיק את התהליך. במקרים של אלימות, הוא נדרש לדווח באופן מיידי למשטרה.

יכולת לכבד שוני וייחוד של אנשים ויכולת לשמור על ניטרליות וחיסיון⁷⁵. עקב הרצון לגייס מגשרים, המייצגים באופן רחב ושוויוני את מגוון המגזרים והקבוצות בקהילה, אין דורשים במדינה זו, שהמגשרים יהיו בעלי רקע אקדמי. לעומת זאת, במרכז הגישור בסן דיאגו, קליפורניה, כל המגשרים הם בעלי תואר שני ונדרשים לידע מוקדם בתחום הגישור, שבו הם עוסקים.

מרכז הגישור בקהילה אחראי לרמתם המקצועית של המגשרים. אלה נדרשים בדרך כלל לעבור הכשרה והתמחות ולהתחייב לתוכנית השתלמויות שנתית ולהערכות תקופתיות.

מרכזים רבים לגישור בקהילה נותנים שירותי הכשרה למגשרים שלהם, כדי להקנות להם מיומנות בגישור, באיסוף מידע, ביחסים בין-אישיים, בתקשורת, בפתרון בעיות ובניהול סכסוכים. תוכני ההכשרה כוללים גם את ההיבט התרבותי והבין-תרבותי, הקשבה פעילה, ניסוח מחדש של נושאים, כבוד ואמון לזולת, גיבוש הסכמים וניסוחם, כללי התנהגות מוסריים וכן מידע ספציפי על כללי ההתנהגות המקובלים במרכז, המבצע את ההכשרה.

ההנחה המקובלת היא, שההכשרה איננה יכולה ולא נועדה לתת פתרונות לכל מגוון הסוגיות והדילמות, העשויות לעלות במהלך הגישור. ההכשרה משמשת אמצעי להעלות סוגיות מייצגות לדיון ולהתלבטות, כדי להכין את המגשר, במידת האפשר, להתמודד בעתיד עם הבעיות שיוצגו בפניו⁷⁶.

⁷⁵ M. Lewis, "Insights and Guidance from Two Decades of Practice" Washington: NIDR, 1991.

⁷⁶ Pittsburgh Mediation Center, "Ethical Responsibilities of a PMC Affiliated Mediator".

⁷⁷ Lincoln-Lancaster Mediation Center, "Program Policies and Procedures: Recruitment/Selection of Mediators", 1993.

⁷⁸ D. Matz, "Mediator Pressure and Party Autonomy: Are They Consistent with Each Other?" Negotiation Journal, 10:359, 1994.

מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארה"ב



כ"מרכז קטן, המופעל בידי אנשי טובים מהקהילה", ישפיע על ההתייחסות אליו על ידי גורמים חיצוניים. הצורך בשינוי ובהתאמה מחייב גמישות ויצירתיות ויישום רחב ככל האפשר של עקרונות צרים. האתגר הוא כיצד לעשות זאת תוך שמירה על הערכים המרכזיים של הגישור בקהילה. השינויים שנדרשו מהמרכז לאחרונה כוללים, למשל, שיתוף עורכי דין בגישור, דבר שנמנעו ממנו בעבר, וכן מתן אפשרות לצדדים נעדרים להשתתף בגישור באמצעות הטלפון. חידוש נוסף הוא השימוש במפגשים נפרדים בצורה תדירה, ולא רק במצב של "אין מוצא". לטעמו של צוות המרכז, ההתאמות מגבירות את רמת העניין של המגשרים והצוות וגם מסייעות לקבל תמיכה מגורמים חיצוניים, ובהם המערכת המשפטית ולשכת עורכי הדין.

מודעות לפעילותו של המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה והכרה בו הן נושא מרכזי נוסף. בשל אופיים הפרטי והחסוי של רבים מתהליכי הגישור, קיים קושי לתת להם פומבי, ולכן סיכויי ההתבלטות של המרכז מוגבלים. הצעדים שננקטו כדי להגביר את הבולטות של המרכז בסן דיאגו כוללים:

- שיתופי פעולה וגיבוש התקשרויות עם ארגונים, כדי שיעבירו מקרים לגישור, תוך כדי הקפדה ושמירה על הניטרליות והעצמאות של המרכז;
- בחירת הנהלה מגוונת, המורכבת מ-26 נציגים, אשר מייצגים קבוצות ומגזרים שונים בקהילה;
- אירוע שנתי להענקת פרס לגורם או ארגון, שפעל להשגת שלום;
- ניהול קורסי גישור והשתלמויות בצי, בחיל הים, ברשות הדואר ובמערכת החינוך.

התפתחות תחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה מחד, והמורכבות והאתגרים המקצועיים והחברתיים שעל הפרק מאידך, הניעו תהליכי אבחון, חשיבה מחודשת ויישום של שינויים והתאמות בתפישה, במדיניות ובאופן הפעולה של מרכזים רבים.

המרכז לגישור בקהילה בסן דיאגו, קליפורניה

מרכז הגישור בסן דיאגו שבקליפורניה נדרש לשינויים, שעיקרם "ניהול עסקי"⁷⁹. המרכז פועל כארגון מקצועי ואוטונומי וכמלכ"ר. הארגון מפעיל משרד ראשי ועוד שלוש שלוחות, 20 אנשי צוות ו-230 מגשרים מתנדבים, ומטפל ב-3,000 גישורים בשנה. המרכז פעל בשנת 2000 במסגרת תקציב של 1.2 מיליון דולר, ש-50% מתוכו הוזרמו ממקורות ממסדיים במדינה. בנוסף לתחום הגישור בקהילה, הרחיב המרכז את פעילותו גם לתחומי הגישור העסקי, הגישור המשפחתי, גישור פנים-ארגוני והכשרה בגישור.

"עסקים טובים" היא הסיסמה החדשה של המרכז בסן דיאגו. הדבר מציב קשיים למערך המגשרים הקיים, שבחלקו אינו מסתגל לשינויים, ובחלקו האחר אינו רוצה לקחת חלק בתפישה החדשה. התפישה העסקית גם מעמידה את המרכז בתחרות עם מוסדות אחרים בשוק. המרכז נדרש למנהיגות איתנה כדי לספק את מגוון השירותים המורחב, והוא נזקק להכרה, שהוא "איננו יכול להיות הכל לכולם", ועליו להציב סדרי עדיפויות.

לדברי המנהלים, דימוי המרכז הוא נושא מרכזי, הדורש התייחסות ודיון. דימוי של מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

⁷⁹ L.M O'Brien, C. Cutrona, & H.M. Boertzel, "Reflection on Past Successes and Future Challenges: Three Perspectives" Mediation Quarterly, 17:4, 2000.

בפרויקטים ארציים גדולים למניעת אלימות ובפרויקטים נוספים בתחום החינוך. כמו כן, השיתוף עם האקדמיה סייע בהרחבת מאגר המועמדים להעסקה במרכז והגביר את אמינות המרכז, את המודעות לו ואת הבולטות של הפעילות.

המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה באוקלנד, מישיגן

מרכז זה משרת אוכלוסייה של כמיליון תושבים עם תקציב שנתי של 240 אלף דולר, והוא מופעל על ידי שישה אנשי צוות ו-60 מתנדבים⁸⁰. המרכז באוקלנד הוא אחד מ-25 מרכזים הפועלים במדינת מישיגן, שבה ניתנים שני דולר מכל תביעה אזרחית כמענק למרכז הגישור בקהילה, שבה הוגשה התביעה. תקציב המרכז בנוי כך: 60% מימון מהמדינה, 9% מתקציבי פרויקטים, 8% הכנסות מהכשרה, 7% הכנסות מגישור, 12% מהתקשרויות חוזיות למתן שירותים ליישוב סכסוכים, 4% מתרומות.

תפישת המרכז היא, שמלכ"ר צריך להתנהל כעסק עם משימה מוגדרת וברורה ותוכנית אסטרטגית להשגת המטרה. לדעת הצוות, ההצלחה תלויה בהנהלה טובה ויעילה, אשר מבינה את תפקידיה ואת טיב קשריה עם מנהל התוכנית. כדי לזכות באמינות, על המרכז להבטיח דימוי מקצועי ורמת שירותים גבוהה, שבבסיסם צוות מקצועי מיומן. המגשרים נדרשים לעבור הכשרה בסיסית, התנסות מעשית ולחתום על חוזה, המחייב אותם להשתתף בשלוש השתלמויות בשנה ולהיות זמינים לפחות לעשרה גישורים בשנה. המגשרים הם בעלי תואר שני, והם נדרשים להתמחות בתחום בו הם מגשרים.

במרכז זה מאמינים, שמלכ"ר צריך להקפיד על חזות מקצועית של המשרדים, הצוות, החומר השיווקי, המסמכים והפרסומים. כן גורסים במרכז, שהשיווק צריך להתמקד באיתור ריכוזי סכסוכים ועימותים. עיקרון

בנוסף הרחיב המרכז את פעילותו ואת ההתמחות בתחום הגישור במשפחה. לדעת צוות המרכז, עובדה זו העמידה אותו בשורה אחת עם ארגונים מקצועיים אחרים. בתום שנתיים של עבודה עם ארגונים חברתיים, קיבל המרכז זכות ראשונה למתן שירותי גישור בסכסוכים בנושאים מורכבים ורגישים, ובהם: אפליה, גזענות והטרדות מיניות.

מרכז הגישור GOOD SHEPHERD MEDIATION PROGRAM בפילדלפיה

המרכז בפילדלפיה מתמקד בסכסוכים בקהילה ואינו עובד עם בית המשפט⁸⁰. המרכז נדרש לשינויים, שעיקרם הוספת דפוסי התערבות נוספים מעבר לגישור, וכן הרחבה וגיוון של הפעילות - הפעלת תוכניות חינוך להורים בתחום ה-ADR, תוכניות הסברה לציבור כיצד להתמודד עם שונות ולפתח סובלנות, פרויקטים למניעת אלימות ואירועים ציבוריים לחשיפה, להסברה ולגיוס כספים בקהילה, וכן השתתפות בפרויקטים פדרליים בתחום הגישור.

האתגר הגדול ביותר מבחינת המרכז הוא להניע את הציבור להגיע לגישור. רק שלישי מהצדדים שהופנו על ידי מקורות שונים בקהילה הגיעו לגישור. לאור זאת ובהעדר פניות מבית המשפט, מתקשה המרכז לספק גישורים למגשרים. את הגברת המודעות בקהילה מנסים להשיג על ידי פרסום וארגון אירועים, סרט וידאו שהופק על הגישור, פעילות להטמעת הגישור במערכת החינוך, "גישור עמיתים" בין בני נוער ובמערכת החינוך ומתן שירותי הכשרה בגישור.

אמצעי נוסף, שסייע להגביר את תנופת הפעילות, הוא תהליך הערכה, שהתבצע על ידי אוניברסיטת "טמפל", שגם הוליד שיתוף פעולה בארבעה פרויקטים נוספים. השיתוף עם האקדמיה אִפְשֵׁר למרכז לרכוש מוניטין, לפתח כלי הערכה ולהשתתף

⁸⁰ O'Brien, 2000.

⁸¹ O'Brien, 2000.

ולאוכלוסיות "חלשות" והפעלת סניפים במקומות שונים.

עיקרון מנחה נוסף של המרכז הוא, שיש לפעול בקרב נושאי משרות ונבחרי ציבור, שהם בעלי עניין חשובים בתוקף מחויבותם לשולחיהם ולציבור. יש להגביר את המודעות שלהם לגישור ולהניע אותם לשתף פעולה עם המרכז. אישים אלה יכולים לסלול למרכז את הגישה לגורמים ואישים נוספים בקהילה.

לתפישת המרכז, האתגר הוא לתחזק רמה מקצועית גבוהה ומקום מקצועי מכובד. מכובדות היא פונקציה של מוניטין מקצועי ויעילות, וזאת ניתן להשיג על ידי הנהלה מתאימה, ניהול עסקי, צוות בעל הכשרה מתאימה ומיקוד אסטרטגי.

זה הוביל לשיתוף פעולה עם גופים חברתיים, המטפלים בזכויות הפרט ברמת המדינה וברמה הפדרלית. הגישה השיווקית של המרכז גורסת, שיזמות ופיתוח של פלחי שוק שהוגדרו על ידו, כגון בתי ספר, גורמים ממשלתיים וארגונים ופרויקטים חברתיים, עדיפה על "המתנה שהטלפון יצלצל".

הגישה היא, שמרכז הגישור "איננו יכול להיות הכל לכולם". תוכנית מוצלחת צריכה להתמקד במספר מצומצם של פעילויות ולבצען על הצד הטוב ביותר. תוכנית עסקית אסטרטגית מתאימה, שגובשה על סמך סקר צרכים של הקהילה, מסייעת למקד את הפעילות. עיקרון זה הוא שהוביל את המרכז להתמקד בהכשרה, עם דגש על הכשרת נוער, מתן שירות לארגונים



מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארץ

ט

מקצועיים ובלתי תלויים; ב. הצוות המפעיל את המרכזים והמגשרים מייצגים קבוצות ומגזרים שונים ומשקפים את המגוון התרבותי והערכי של הקהילה; ג. המרכזים פועלים בזיקה ובשיתוף פעולה עם מכלול המוסדות, הגורמים והציבור בקהילה. המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בישראל פועלים להשגת מטרה כפולה: מתן שירותים זמינים ליישוב סכסוכים, באופן המותאם לצרכי הקהילה, אך גם חינוך להטמעת תרבות של יישוב סכסוכים בהסכמה. בישראל, בדומה למקומות רבים בעולם, נתפשים המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה לא רק כמנגנון ליישוב מחלוקות וסכסוכים, אלא גם כאמצעי לבניין ולפיתוח של הקהילה. פעילות המרכז תורמת לקידום סובלנות, לפיתוח דיאלוג, לצמצום השסעים ולשיפור רווחת החיים.

הדיון בסוגיות של מקצועיות, אמות מידה ובקרת איכות מלמד על האתגרים המורכבים הכרוכים בתפעול מרכזי גישור בקהילה. הגידול המרשים בהיקף הפעילות בישראל בתחום זה בשנים האחרונות מחייב לכן דיון בסוגיות אלה.

מאז הקמתו בשנת 1998, פועל המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים במשרד המשפטים לפתח את תחום הגישור וליישוב הסכסוכים בקהילה. המרכז פועל לזום תוכניות ולפתח כלים, שיהפכו את השימוש בגישור ובמנגנונים נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה לחלק משגרת חייו של הציבור. כך שם לו המרכז כמטרה להביא להקמתם של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, המותאמים באופן מרבי לקהילות החברתיות-תרבותיות המגוונות בישראל. לכן אימץ המרכז גישה מקצועית, המבוססת על הידע והניסיון שנצבר בעולם, במשולב עם מאפייניה הייחודיים של החברה הישראלית.

תיאור הפעילות

49

מאז שנת 1999 הוקמו מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בגוש שגב, עפולה, חיפה, זכרון יעקב, רמת השרון ומבשרת ציון. מרכזים נוספים מצויים בתהליכי הקמה במגדל העמק והגליל המרכזי, כרמיאל, דלית אל כרמל, רחובות, רמלה, ירושלים, אשדוד ומקומות נוספים. כן מתקיימים תהליכים להקמת מרכזי גישור וליישוב סכסוכים בקרב קבוצות ייחודיות, דוגמת הקהילה החרדית, עולים חדשים והמגזר הדרוזי, ובקרב אנשים עם מוגבלויות.

המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בגוש שגב

המרכז הראשון לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בישראל הוקם בשנת 2000 בגוש

יעדים אלה הנחו את גיבוש תוכנית הפעולה הרב-שלבית של המרכז. בשלב הראשון גובשו מסגרת רעיונית ומודל למרכז גישור בקהילה. בהמשך נקבעה תוכנית פעולה ניסיונית - פיילוט. לפי תוכנית זו יוקם תחילה מספר מצומצם של מרכזים, שישמשו דגם לאחרים, אשר יקומו בעתיד בפריסה ארצית - בקהילות גיאוגרפיות ותרבותיות שונות ובמגזרים ייחודיים. המרכז הארצי יתמקד בהנעת תהליכים ובמתן תמיכה מקצועית באמצעות הפקת חומרים כתובים, עריכת פעולות הסברה והשתלמויות וליווי פרטני של המרכזים הניסיוניים.

שלושה עקרונות מנחים את הקמתם והפעלתם של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארץ⁸²: א. המרכזים מוקמים ומנוהלים על ידי הקהילה כארגונים

⁸² ל, לי-און. "גישור וליישוב סכסוכים בקהילה - תיאוריה ומעשה", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2002, עמ' 25-27.

מרכז הגישור הקהילתי בהסכמה בעפולה

"העמותה לגישור קהילתי בהסכמה בעפולה" החלה גם היא לפעול בשנת 2000. ויקטור בן נעים, מיוזמי הפרויקט ומנהל המרכז כיום, עושה את תפקידו בהתנדבות, כשאר חברי ההנהלה. למרות שהיוזמה החלה במתנ"ס, במעורבותו של מנהל רשת המתנ"סים גדעון פורת, המרכז שם דגש על מעמדו העצמאי והבלתי תלוי, כבסיס לאמון ולשמירה על אמות מידה מקצועיות. גם כאן הוחלט, שהמרכז ימוקם במבנה ניטרלי, במרכז העיר.

הנהלת המרכז החליטה לבסס את הפעילות בשלב ראשון על ידי גישור בתיקים בבית המשפט לתביעות קטנות. במשך 18 חודשי פעילות בוצעו 380 גישורים. התוצאות מצביעות על הצלחה של למעלה מ-50% בהשגת הסכמים ועל שביעות רצון גבוהה של הצדדים. הדוגמאות לסכסוכים שהגיעו לכלל פתרון כוללות סכסוך אלים ומתמשך בין שתי חברות נוער - קווקזית ואתיופית, סכסוכי שכנים, סכסוכי משפחה על רקע של חלוקת רכוש ואדמות וסכסוכים עסקיים, ביניהם תביעה בהיקף של תשעה מיליוני שקלים. פעילות זו בבית המשפט זוכה להכרה ולשבחים רבים מצד השופטים.

המגשרים בעמותה מקבלים תמורה צנועה, שמקורה בכספי תרומות - בעיקר מהמגושרים וממענקים. המרכז שואף להגביר ולהרחיב את פעילותו בקהילה, כך שהציבור יפנה למרכז עוד בטרם הגיע הסכסוך לבית המשפט.

שגב, הכולל 32 יישובים קהילתיים. היוזמה להקמת המרכז נולדה בקרב תושבי האזור, בראשות מרגלית רז, שניהלה את הפרויקט. לאחר גיבוש היוזמה הוקמה "עמותת יישובים - העמותה הגלילית לגישור וליישוב מחלוקות", המפעילה את מרכז הגישור כארגון מקצועי ובלתי תלוי, אשר פועל בשיתוף פעולה עם הרשות, הגורמים השונים בגוש והציבור. המרכז ממוקם באתר ניטרלי באזור התעשייה בתירדיון.

מאז הקמתו טיפל המרכז במגוון רחב של סכסוכים - מסכסוכי משפחה או שכנים, דרך סכסוכים בין תושבים לנותני שירות או אנשי מקצוע, ועד לסכסוכים בין התושבים ליישוב או למועצה האזורית, או בין הנהלות היישובים למועצה⁸³. שירותי הגישור ניתנים בתשלום, בהתאם למדיניות ולאמות מידה שנקבעו על ידי ההנהלה הציבורית של המרכז, אך השירות זמין גם לאלה שאינם יכולים לשלם עבורו. חלק מהתשלום ניתן כתמורה למגשרים, והיתרה מיועדת למימון הפעילויות של המרכז.

המרכז בגוש שגב פועל להטמעת הגישור כערך חינוכי וכדרך חיים במספר דרכים: במערכת החינוך יזם המרכז פעילויות בתחום הגישור, בהן השתתפו צוותים מבתי הספר, תלמידים והורים. כמו כן פעל המרכז להגברת המודעות לגישור בקרב נושאי משרות ומקבלי החלטות במועצה. בנוסף יזם המרכז מתן הכשרה בגישור לתושבים.

המרכז שם דגש על הגברת הנגישות לשירות לכלל התושבים, ולכן הוא יזם "יציאה" לשטח כדי להפעיל התערבות במוקדי מחלוקת ומפגשי הידברות.

לאחרונה מתבצע במרכז תהליך של בחינה והיערכות אסטרטגיות, שמטרתו להעמיק את הנחלת הגישור בקרב הקהילה בגוש שגב.

⁸³ אריה, ארנר. "קווי מדיניות להמשך הנחלת הגישור במשגב", נייר עמדה, ספטמבר 2001.

מרכז הגישור הקהילתי ברמת השרון

מרכז הגישור הקהילתי ברמת השרון הוקם בשנת 2000, ביוזמת פעילים מהקהילה בראשות ניצה ערמון, מנהלת מתנ"ס רמות וסמנכ"ל חברה וקהילה ברשת המתנ"סים. ערמון נבחרה גם לנהל את המרכז, שקיבל את ברכת ראש המועצה. צעד ראשון לקראת הקמתו של המרכז היה הקמת ועדת היגוי, שכללה שופט בדימוס ונציגי המועצה, התושבים, המגשרים, רשת המרכזים הקהילתיים ברמת השרון, חברת המתנ"סים והמשטרה. כן התקיים בתחילת הדרך מערך פרסום נרחב, שהזמין את הציבור להשתמש בשירותי הגישור של המרכז. בנוסף התבקש כל תושב, היודע על סכסוך ועל נכונות של הצדדים לפנות לגישור, להביא את המידע לידיעת המרכז.

המרכז מופעל באמצעות 30 מגשרים מתנדבים, הבאים מתחומי עיסוק שונים ומגוונים. חלקם נבחר לאחר מיון והכשרה במסגרת הפרויקט, ואחרים הם מגשרים ותיקים, המתגוררים ביישוב. את הפרויקט מרכזות ניצה ערמון ואהובה צמת, מגשרת תושבת המקום.

המרכז נותן שירותי גישור לכלל היישוב בסכסוכים מגוונים, בהם סכסוכים בין שכנים, בין בעלי עסקים ללקוחות, בין עובדים למעבידים ובין התושבים לרשות. למשל, סכסוכי השכנים הרבים שטופלו במסגרת המרכז נגעו לתשלום לועד הבית, לגינון, לרעש, לבעלי חיים, לחנייה ולאשפה. בשנה האחרונה מופנים למרכז תיקים לגישור מבית משפט השלום בהרצליה.

המרכז גובה תשלום צנוע עבור שירותי הגישור. מרבית הסכסוכים שהגיעו לגישור הסתיימו בהצלחה ועם עדויות כתובות לשביעות רצון גבוהה של הצדדים. כאשר המרכז קיבל פניות שאובחנו כלא מתאימות לגישור, נותבו הפניות לגורמים המתאימים. המרכז גם יוזם מפגשי העשרה למגשרים. במקביל לשירותי הגישור, המרכז הציב לעצמו

גם מטרה להטמיע את נושא הגישור במערכת החינוך, ומגשרות מהמרכז מקיימת פעילויות בנושא בקרב קבוצות תלמידים. השאיפה היא, שבעתיד יפנה בית הספר למרכז סכסוכים בין הורים, מורים ותלמידים. כדי להעלות את המודעות לפעילות המרכז ולהגביר את שיתוף הפעולה עם הגורמים המקומיים ואת היקף הפניות לגישור, מתוכנן גם מסע שיווקי בהשתתפות סטודנטים לשיווק מהמכללה למנהל.

המרכז גם פועל להגברת המודעות לגישור בקרב נושאי המשרות במועצה. יוזמה נוספת שהופעלה ברשות היא השתתפות של מגשר במפגשים בין ראש המועצה לבין תושבים, במטרה להעביר סכסוכים המתאימים לכך להליך גישור.

מרכזים שהוקמו בשנת 2002 בחיפה ובזכרון יעקב

בשנת 2002 החלו לפעול שני מרכזים נוספים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, בחיפה ובזכרון יעקב.

המרכז בחיפה הוקם ביוזמתם של דר' סוזן זיידל מה"מרכז הישראלי לגישור" ודוד שש, אשר מנהל כיום את הפרויקט בהתנדבות. מטרת הפרויקט היא להפעיל מרכז גישור עירוני, והדרך שנבחרה היא ביסוס הפעילות באזור אחד בעיר בשלב הראשון, ולאחר מכן הרחבתה בהדרגה לשכונות נוספות. שכונת רמות נבחרה להיות האזור הראשון בו תחל פעילות המרכז, בעיקר בשל האפשרות להתבסס על תשתית המתנ"ס המקומי וזיהוי צורך קהילתי בפעילות. הפרויקט מתקיים בשיתוף פעולה בין היזמים לבין המתנ"ס. המגשרים הם מתנדבים מ"המרכז הישראלי לגישור", המתגוררים באזור.

לצורך הפעלת הפרויקט הוקמה ועדת היגוי, שבה שותפים שופט בדימוס, מנהל הפרויקט ונציגים של השיטור הקהילתי, ועדי שכונות, ועדי בתים והמתנ"ס. בועדה נקבע, ששירותי הגישור יינתנו תמורת תשלום סמלי, שישמש לכיסוי ההוצאות.

הנושא הוא בניית שותפות והשגת הסכמה ומחויבות מוגדרות של הגורמים השונים, שיפעלו תחת המטרייה של ארגון מקצועי וניטרלי.

מרכזים מגזריים

לצד פיתוח פעילות הגישור ויישוב הסכסוכים במסגרת קהילות גיאוגרפיות, עוסק המרכז הארצי גם בפיתוח מרכזי גישור בקרב מגזרי תרבות שונים באוכלוסייה ובקרב אנשים עם מוגבלויות. כן שוקד המרכז הארצי על פיתוח מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה החרדית, בקהילה הדרוזית ובקהילה במזרח ירושלים.

בנוסף הקים לאחרונה המרכז הארצי לגישור ועדה לפיתוח הגישור בקרב עולים חדשים. בועדה שותפים משרד הקליטה, הג'וינט, הסוכנות היהודית, משרד השיכון, משרד העבודה והרווחה ונציגים של קהילות עולים. תהליך הפיתוח שגובש יכלול איתור ומיון מגשרים-מועמדים מבין העולים, פיתוח תוכנית הכשרה בגישור, השמה דגש על ההיבט התרבותי הייחודי, ובשלב הסופי - הפעלת מנגנון לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה בקרב קהילת העולים. המגשרים הראשונים שיוכשרו ישמשו קבוצת מנהיגות, שתפתח את הנושא - כל מועמד בקהילתו.

כן הצטרף המרכז הארצי ליוזמת הג'וינט לפיתוח הגישור בקרב אנשים עם מוגבלויות. בתוכנית שותפים היחידה לנכויות של הג'וינט, ארגון "בזכות" והמרכז הארצי לגישור, בליווי אמיתי הר-לב, המשמש יועץ מקצועי לפרויקט. לתוכנית שני יעדים מרכזיים - להכשיר אנשים עם מוגבלויות כמגשרים ולהרחיב את הידע והמומחיות בגישור, הייחודיים לתחום של סכסוכים הקשורים למוגבלות, או שמעורבים בהם אנשים עם מוגבלות. במהלך ספטמבר 2002 צפויים מועמדים, שעברו תהליך מיון, להשתלב בקורס בסיסי בגישור. לאחר הקורס הם יעברו התמחות מודרכת בבית משפט, ובתום שלב זה יעברו התמחות בתחום הגישור והמוגבלויות, כאשר היעד הוא לשלבם

כעת מתמקדת הפעילות בשיווק, על ידי חשיפה והסברה של הרעיון בקרב הציבור והגורמים המקצועיים והחברתיים, הפועלים באזור.

המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בזכרון יעקב הוקם ביוזמתה של עליזה קרייזל, מגשרת תושבת המקום. קרייזל מנהלת את המרכז בהתנדבות, יחד עם מגשרים ופעילים נוספים מהיישוב. בשלב זה פועל המרכז במבנה, שהועמד לרשותו על ידי הרשות המקומית. המרכז מתמקד במתן שירותי מידע וגישור, במקביל לפעילויות נמרצות של חשיפה, הסברה ושיווק.

מרכזים בשלבי הקמה

מרכזי גישור נוספים מצויים בשלבי הקמה בגליל המרכזי, בכרמיאל, בירושלים, ברמלה, באשדוד וברחובות. שני האחרונים מצויים בשלבי הקמה מתקדמים.

המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה ברחובות מצוי בשלב שלקראת הפעלה. היוזמה להקמתו מקורה בעו"ד רפי אבשלום לוי וסגנית מנהלת האגף לשירותים חברתיים ברשות המקומית, אופירה רובינשטיין. לתהליך התלווה מרכז הגישור "גישורים אי די אר בע"מ", באמצעות אהובה צמת וארי גולן, שייעצו לפרויקט בהתנדבות. התוכנית קיבלה את ברכת ראש העיר, שגם מינה ועדה לגיבוש הצעה לתוכנית.

בשלב ראשון התבצע בתוכנית תהליך לימוד של הצרכים, במהלכו מופו סכסוכים שונים ואותרו הגורמים המעורבים בטיפול בהם. בהמשך התקיים תהליך ממושך של בניית שותפות עם כל הגורמים השונים בתוכנית, בהם הרשות, המשטרה, המתנ"ס, מערכת החינוך, מערכת הרווחה, המערכת המשפטית ועוד. בתהליך זה הוגדרו בכתב זיקתו של כל גורם למרכז והתשומות שלו לפרויקט. שלב זה סוכם בהתקשרות בכתב עם כל גורם בנפרד.

תהליך זה בוצע לאור ההנחה, כי התנאי להפעלת מערך עירוני יעיל של יישוב סכסוכים בהסכמה ולהטמעה רחבה של

בסופו של דבר כמגשרים במוסדות, בארגונים ובמרכזי גישור ברחבי הארץ.

תחום הגישור ויישוב הסכסוכיים בקהילה – התפתחות

מאז הוחל בפיתוח הנושא של גישור ויישוב סכסוכים בקהילה, ניכר גידול משמעותי בהיקף הידע, המודעות והעניין בתחום בקרב יזמים מהקהילות, רשויות, משרדי ממשלה וארגונים חברתיים. כן ניכר גידול בבקשות לקבל סיוע וליווי מקצועי של המרכז הארצי בתהליכי ההקמה של המרכזים.

בתקופה זו הפיק המרכז הארצי חומרי הדרכה מקצועיים, המסייעים בתהליך ההקמה והתפעול של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה. במהלך 2001 הפעיל המרכז השתלמות לפרוץ ארצי של יזמים ופעילים, העוסקים בהקמה והפעלה של מרכזי גישור. בהמשך להשתלמות התגבש גרעין של פעילים, אשר חשים מחויבים לנושא ומבקשים לפעול לפיתוחו.

להמשך תהליך זה יסייעו ממצאי הערכה, אותה מקיים המרכז באמצעות דר' הלנה דה סביליה ממכללת עמק יזרעאל, לבחינת תהליך ההקמה של מרכז הגישור הקהילתי בהסכמה בעפולה.

במקביל לפעילות זו התגבשו שיתופי פעולה אסטרטגיים עם גורמים מקצועיים וחברתיים, שנרתמו אף הם לפיתוח תחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה בישראל. דוגמה לכך הם ארגון שת"ל - "שירות למתן תמיכה וייעוץ לארגונים לשינוי חברתי" - מיסודה של הקרן החדשה לישראל, וג'וניט ישראל. כמו כן נוצרו קשרים בין מרכזי גישור בקהילה למרכזי גישור פרטיים ולמוסדות להשכלה גבוהה שבקרבם⁸⁴. מכללת עמק יזרעאל, באמצעות דר' הלנה דה סביליה, היא המוסד החלוץ בתחום זה.

דגמים שונים של מרכזים

למרכזי הגישור שהוקמו, כמו גם לאלה המצויים בשלבי הקמה, מאפיינים שונים ומגוונים, המושפעים מנסיבות שונות, כאופי היישוב וגודלו, מאפייני הקהילה, סוגי הסכסוכים ואופיים, היבטים תרבותיים, התשתיות הקהילתיות והמקצועיות הקיימות, המשאבים המקצועיים והכספיים והתמיכה מצד הממסד והגורמים המקומיים. גורם משפיע נוסף הוא ההנהלות הציבוריות, המעצבות את מדיניות המרכזים בהתאם לרוח הקהילה - למשל, בעניין גביית התשלום⁸⁵.

הניסיון בארץ מלמד, שגם למקור היוזמה להקמת המרכז יש השפעה על התהליך ועל אופי הפרויקט. כך, למשל, היוזמה בגוש שגב באה מפעילים בקהילה; בכרמיאל - מהרשות; בעפולה - מהמתנסים ומפעילים בקהילה; בזכרון יעקב - מגורם פרטי, ובחיפה מאנשי מקצוע מתחום הגישור. מגוון המרכזים מְזַמֵן אפשרות להעמיק את הלימוד והתובנות ולגבש דגמים שונים של דפוסי פעילות⁸⁶. כך, למשל, הניסיון מלמד, כי יוזמות שמקורן בממסד וברשות נוטות לשלב ולשתף גורמים מקצועיים ואחרים בפרויקט. מאידך, יוזמות אלה מתקדמות לעיתים באיטיות וגם מתקשות "לפרוץ" את גבולות הרשות ולשתף את הציבור בקהילה. לעומת זאת, תהליכים שמקורם בקהילה נתפשים כניטרליים, אך מתקשים למצות את המשאבים המקצועיים ולבנות שותפויות ממשיות עם הממסד. הדרך שהוכחה כיעילה היא השילוב בין שני התהליכים - יוזמה מתוך הקהילה, החוברת ליוזמה מצד הממסד המקומי.

הקושי ביצירת שיתופיות

קושי נפוץ, עמו מתמודדים מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - בין כאלה שכבר

84 ל, לי-און. תוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה: קהילת הקמפוס, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים משרד המשפטים דצמבר, 2002, עמ' 55-80.
85 ל, לי-און. "תוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - גביית תשלום עבור מתן שרות". המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, דצמבר 2002, עמ' 41-49.
86 ל, לי-און. "גישור ויישוב סכסוכים בקהילה-תיאוריה ומעשה", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2000, עמ' 25-27.

פועלים ובין כאלה המצויים עדיין בתהליכי הקמה - נעוץ ברתימת המערך העירוני והפיכתו לשותף ומחויב לפרויקט. לעיתים הדבר נובע מתפישות שונות לגבי אופי הפרויקט, לעיתים מתחרות בין גופים מקומיים על מקומם ומשקלם בתוכנית ולעיתים מהעדר משאבים של זמן, כוח אדם מיומן או כסף.

מניסיון הפעילות בארץ עולה, שבמרכזי הגישור בקהילה, בהם לא נוצרה שותפות עם הרשות המקומית, המרכז נתפש לא כתוכנית חברתית של הקהילה, אלא כנותן שירות מטעם גוף או גורם חיצוני. בחלק מהמקרים הפעיל המרכז פעילות מצומצמת מאוד, וגם זו דעכה לאחר תקופה קצרה. העדר השותפות גם יוצר קושי להטמיע את הנושא בקרב הקהילה, והדבר פוגע ביכולת לגייס משאבים מקצועיים וכספיים ולפתח מערך מקומי של גורמים מפנים. בהעדר משאבים ומקורות הפניה מתוך הקהילה, ולאור המיעוט הפנימי מהציבור - שאיננו מודע לנושא, במיוחד בשלבים הראשונים - הפעילות מקבלת אופי של שירות מזדמן, ולעיתים גם בלתי מקצועי. לפיכך, השותפות ברמה המקומית חיונית להטמעת המרכז בקהילה ולהפיכת תהליך ההקמה של המרכז לתהליך של פיתוח קהילתי ושינוי חברתי.

מאידך, הרצון לרתום את הרשות המקומית לשותפות במרכז עלול דווקא להביא לתוצאות שליליות. לעיתים דורש המערך המוניציפלי ממרכז הגישור תוצאות מהירות, הניתנות לכימות. כך, מתוך רצון להציג "קבלות" ותוצאות, יש נטייה לקצר תהליכים ולוותר על פעילויות ממושכות אך הכרחיות להתבססות המרכז.

העדר תהליכי תכנון

מאפיין בסיסי של מרכז גישור וליישוב סכסוכים בקהילה הוא מנגנון ותכנים, המותאמים ככל האפשר לצורכי הקהילה.

כדי להשיג זאת נדרשים בדיקה מראש של צורכי הקהילה ותכנון הפעילות מתוך ראייה כוללת של הציבור והתייחסות לכלל מרכיביו⁸⁷. אולם מרכזים רבים מתקשים בכך, לאור הקושי לגייס את משאבי הזמן, כוח האדם והתקציב הנדרשים לתהליכי הבדיקה והתכנון, והעדר התכנון מוביל לעיתים לגיבוש מנגנון ושירותים, שאינם עונים על צורכי הקהילה, או להפעלת שירותים באופן אקראי, תוך החמצת האפשרויות להתפתח. העדר התכנון הוא מכשול בהתפתחותם של המרכזים ומוביל אותם לקיפאון ולדעיכה. לאחרונה מסתמנת מגמה של המרכזים לפנות לאנשי מקצוע בבקשה לסיוע בתהליכי האבחון והתכנון, במטרה להתאים את התוכניות לצרכים ולהעמיק את הפעילות. תהליכים מסוג זה מתקיימים כיום בכרמיאל, בגוש שגב, ברמת השרון, ברחובות, בירושלים וברמלה.

הנטייה לכמת תוצרים

הניסיון של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בארץ מאשש את מה שנלמד במרכזים המקבילים בעולם - שהפניה לגישור איננה תהליך טבעי ומובן מאליו. לכן, משימתם של המרכזים היא להפוך את הנושא של יישוב סכסוכים בדרכי שלום לחלק משגרת החיים של הציבור; משימה זו כרוכה בתהליך מתמשך של הסברה, למידה, הטמעה ויצירת שינוי. אולם גם בקרב מרכזים, שהשקיעו בפרסום ובשיווק, נוצרת אכזבה מהעובדה, שזרם הפניות דליל לעיתים. הדבר מתסכל את היזמים והמגשרים, ובמיוחד את הרשויות, אשר בוחנות בדרך כלל את המרכזים על פי מספר המקרים שגושרו בהצלחה, ולא על פי סוג המקרים שטופלו או על פי הערך החינוכי והחברתי של התוכנית. הדבר נובע, בין היתר, מחוסר מודעות בקרב גורמים אלה לתרומתם החברתית הייחודית של המרכזים - הטמעת הערכים והרוח של הפעלת תהליכים אזרחיים דוגמת מעורבות והשתתפות.

⁸⁷ לי-לי-און, "תוכניות לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה: סוגיות בהקמת ובתפעול", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2002, עמ' 36-5.

אמות מידה לתחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה

תורת הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה מבוססת על תפישה ועקרונות מגובשים. קביעת אמות מידה, שיאפשרו להוציא לפועל עקרונות אלה, תסייע להגדיר ולעגן את גבולות התחום וייחודו ביחס לפעילויות דומות, המתקיימות כיום בארץ - למשל, פעילותם של מרכזי הגישור הפרטיים. הצורך בהגדרת הגבולות מתחדד גם לנוכח העובדה, שפעילות המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מתקיימת בזיקה ובשיתוף פעולה עם תחומים נוספים, בהם חינוך, עבודה סוציאלית, עבודה קהילתית, בתי המשפט, משטרה ומקצועות טיפוליים אחרים. הגדרת הגבולות חשובה כדי שהמפגש הבין-תחומי יפריה את הפעילות אך לא יגרום לטשטוש תחומי ומקצועי. בנוסף, בשל הרצון להתאים את המנגנון והתכנים לכל קהילה, מסתמנים כבר היום דגמים שונים של מרכזים, עובדה המדגישה את הצורך בביסוס העקרונות ואמות המידה בתחום, המשותפים לכלל מרכזי הגישור בקהילה.

אמות המידה לפעילות המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארץ נדרשות גם לצורך התמקצעות. המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה הם ארגונים בעלי אופי ציבורי, העוסקים בפעילות חינוכית ובדפוס התערבות מגוונים, כמפגשי הידברות, פיוס, גישור ועוד, ויש להם השלכה ישירה על חיי הפרט והקהילה. אבני היסוד להפעלתם הן מקצועיות, איכות השירותים ורמתם וכן השמירה על כללים ציבוריים ועקרונות אתיים. גם המגשרים פועלים בנסיבות דינמיות - בסכסוכים מורכבים מסוגים שונים ובסביבות תרבותיות שונות, והם נדרשים לעיתים קרובות ליישם ידע תיאורטי בצורה גמישה ומוותאמת לנסיבות. הציפייה היא, שאמות המידה שיגובשו יכוונו אותם בפעולתם. השאיפה למקצועיות מחייבת התייחסות הוליסטית, הכוללת הכשרה מתמשכת של המגשרים והצוות, מחויבות ללמידה ופיתוח, יישום של הידע התיאורטי בצורה גמישה ובהתאמה לצורכי הקהילה וגיבוש אמות מידה לפעילות.

יתר על כן, גם כאשר המודעות קיימת, מתעורר פעמים רבות קושי במימון פעילויות ההטמעה והחינוך. אומנם קיימים מרכזים, אשר משקיעים מעת לעת בפרסום, אך לרוב אין השקעה מתמשכת בחשיפה או בהסברה.

תקציבים

ברחבי העולם הולך וגדל חלקם של המדינה והממסד המקומי בתקצוב המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - זאת בנוסף למימון המגיע מארגונים חברתיים, מקרנות ומתרומות של גורמים פרטיים. גם בארץ השאיפה היא להגיע למערך משולב של תקצוב ממשלתי, השתתפות של הממסד המקומי וסיוע של גורמים חברתיים, ציבוריים ופרטיים. מערך משולב זה יסייע גם להרחיב את ההשתתפות והמחויבות של גורמים רבים ככל האפשר בהטמעת הנושא. בישראל מתבטאת ההשתתפות הממ-שלטית בסיוע המקצועי, הניתן על ידי המרכז הארצי לגישור. מכיוון שהנושא בחיתוליו, קיים גם קושי לגייס כספים מארגונים ציבוריים, חברתיים ופרטיים.

התקציבים מגיעים כיום למרכזים הישראליים בעיקר מהגורמים המקומיים השונים, והם לרוב מצומצמים ומזדמנים. חלק הארי של הפעילות מתבצע בידי פעילים מתנדבים. העדר תקציב - ולו לשלב הראשוני של ההקמה - מכביד על בניית התהליכים המורכבים ממילא, ומציב קשיים להעמדת התשתיות המקצועיות.

לנוכח הגידול במודעות ובהיקף הפעילות, ולאור פעילות ההסברה של המרכז הארצי לגישור, גברה לאחרונה נכונותם של ארגונים ציבוריים וחברתיים לבחון אפשרות להעניק סיוע למרכזי גישור בקהילה. כן אושרה ב-2002 הקצבה ממשלתית ראשונה, באמצעות משרד העבודה והרווחה, להקמת מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה באחת הערים בארץ. בכך יש ביטוי להגברת המעורבות והתמיכה של הממסד בנושא, החיונית להצלחתו.

המגמות לעתיד

תפישת המרכז הארצי לגישור היא, שאבטחת האיכות בתחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה איננה עשייה חד-פעמית, כי אם תהליך דינמי ומתמשך של למידה, ניתוח, הערכה ותכנון מערכתי של המרכיבים השונים. מרכיבים אלה כוללים פיתוח כוח אדם ותוכניות הכשרה, גיבוש אמות מידה והפעלת תהליכי הערכה ופיתוח של חומרים מקצועיים. במרכיבים אלה מתמקד גם סדר היום של המרכז הארצי. בשנת 2003 יפעיל המרכז הארצי תוכנית מורחבת לפיתוח מנהיגות של יזמים ופעילים בתחום הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה, יחד עם הגיוניט וארגונים מקצועיים נוספים. תוכניות המרכז הארצי בתחום כוללות גם פיתוח תוכני הכשרה למגשרים בקהילה, הפעלת תהליך לגיבוש אמות מידה לפעילות, הרחבה והעמקה של ההערכה המתבצעת והמשך הפיתוח של דגמים למרכזים לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה החרדית, במגזר הערבי ובקמפוסים של מוסדות אקדמיים. יעד נוסף של המרכז הארצי מתמקד בהמשך הפעילות לשילוב גורמים מקצועיים, ארגונים חברתיים וגופי ידע, לרבות מוסדות אקדמיים, אשר יכולים לתרום ולהיתרם מפיתוח והתמקצעות של התחום.

התקווה היא, שחוברת זו תשמש בסיס לדיון מעמיק ולגיבוש אמות מידה, שיתרמו לפיתוח המקצועי של הנושא וישמרו על אופיו כתנועה ציבורית וחברתית.



כפי שעולה מהסקירה, אמות המידה למגשרים ולמרכזים לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה מעוגנות בשלושה עקרונות בסיסיים: עקרון ההשתתפות, עקרון הנגישות ועקרון טובת הציבור. אמות המידה מיועדות לשמש מעין "חבילת ביטחונות", שתבטיח את ההשתתפות הפעילה והרצונית של המעורבים בגישור, את התאמת המרכזים לצורכי הקהילה ונגישותם לציבור מבחינה תרבותית וערכית, ואת הפעלתם של כללי התנהגות מקצועיים שקופים, העולים בקנה אחד עם ערכי הגישור ועם טובת הקהילה. אמות מידה מקצועיות הן תנאי חשוב להמשך תנופת הפיתוח של התחום. כמו כן מלמד הניסיון בעולם, שהדבר מסייע בהשגת תמיכה ומשאבים מהממסד וממקורות נוספים.

גם בארץ, סוגייה מרכזית שעל הפרק היא קביעת אמות המידה והתהליך המתאים לגיבושן. על אמות המידה להבטיח מקצועיות ושירותים איכותיים, אך במקביל אל להן לפגוע בהרחבת ההשתתפות בתוכנית לכל הקבוצות והמגזרים בקהילות. לכן מתבצע התהליך של גיבוש אמות מידה בשיתוף פעולה בין גורמים מקצועיים לבין פעילים במרכזי הגישור בקהילה ברחבי הארץ. המרכז הארצי לגישור שואף ללוות את יישום אמות המידה בתהליך של הדרכה והכוונה, שיסייע באימוץ הכללים ובהתפתחות המקצועית. חיזוק השותפות שכבר קיימת עם השטח ומיצוי הניסיון שכבר נצבר בארץ יסייעו - כך אנו מקווים - להפעיל תהליך מושכל ושתפני לגיבוש אמות המידה.

ביבליוגרפיה

- Albin, C. (1993). "The Role of Fairness in Negotiation" *Negotiation Journal*, 9:223.
- Barsky, A.E. (1995). "Issues in the Termination of Mediation Due to Abuse" *Mediation Quarterly*, 13, pp. 19-35.
- Barsky, A. (2000). *Conflict Resolution for the Helping Professions*. Canada: Brooks/Cole Wadsworth.
- Bradley, S. & Smith, M. (2000). "Community Mediation: Reflection on a Quarter Century of Practice" *Mediation Quarterly*, 17:4, pp. 315-320.
- Bush, R. A. B. & J.P Folger. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflicts Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bush, R. A. B. (1994). "A Reply to the Commentators on the Ethical Dilemmas Study" *Journal of Dispute Resolution*, No. 1, pp. 87-91.
- Cobb, S. (1993). "Empowerment and Mediation: A Narrative Approach Perspective" *Negotiation Journal*, 9:3, pp. 245-259.
- Cohen, J. (1997). "Making Mediation Sessions Accessible to People with Disabilities" *ADA Mediation Forum*, reprint from SPIDR News, Spring 1997.
- Cooks, L. M. & Hale, C. L. (1994). "The Construction of Ethics in Mediation" *Mediation Quarterly*, 12(1) Fall, pp. 55-76.
- Cooks, L. M. (1995). "Putting Mediation in Context" *Negotiation Journal*, April, pp. 91-101.
- Davis, A. (1994). "Ethics: No One Ever Said it Would be Easy: Bush's Contribution to Mediation Practice" *Journal of Dispute Resolution*, No. 1, pp. 75-79.
- Davis, A. (1986). *Community Mediation in Massachusetts: A Decade of Developments, 1975-1986*. Salem, Mass.: Office of District Court.
- Dworkin, J. Jacob, L. & Scott, E. (1991). "The Boundaries Between Mediation and Therapy: Ethical Dilemmas" *Mediation Quarterly*, 9:2 Winter, pp. 107-119.

ביבליוגרפיה

Gibson, K., Thompson, L. & Bazerman, M.H. (1996). "Shortcomings of Neutrality in Mediation: Solutions Based on Rationality" *Negotiation Journal*, 12:69.

Hale, C.L. & Nix, C. (1997). "Achieving Neutrality and Impartiality: The Ultimate Communication Challenge for Peer Mediators" *Mediation Quarterly*, Vol. 14.

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press.

Hedeen, T. & Coy, P. G. (2000). "Community Mediation and the Court System: The Ties That Bind" *Mediation Quarterly*, pp. 351-367.

Joyce, D.P. (1995). "The Roles of the Intervenor: A Client-Centered Approach" *Mediation Quarterly*, 12:301.

Kaminsky, H. & Yellot, A. (1998). "Community Mediation — The Grassroots of Alternative Dispute Resolution." In E. Kruk (Ed.) *Mediation and Conflict Resolution in Social Work and the Human Services*. Chicago: Nelson Hall.

Kolb, D. et al. (1994). *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco: Jossey Bass.

Laue, J. & Cormick, G. (1978). "The Ethics of Intervention in Community Disputes". In G. Bermant, H.D. Kelman & D.P. Warwick (Eds.) *The Ethics of Social Intervention*, Washington D.C. : Halsted Press, pp. 205-232.

Lederach, J. P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University Press.

Lincoln-Lancaster Mediation Center, "Program Policies and Procedures: Recruitment/Selection of Mediators", 1993.

Lewis, M. L. (Ed). (1991). "Insights and Guidance from Two Decades of Practice", Washington: NIDR.

Matz, D. (1994). "Mediator Pressure and Party Autonomy: Are They Consistent with Each Other?" *Negotiation Journal*, 10:359.

McCormick, M. A. (1997). "Confronting Social Injustice as a Mediator" *Mediation Quarterly*, 14:29.

ביבליוגרפיה

Mediation UK. (1996). Guide to Starting a Community Mediation Service. Bristol: Mediation UK.

Mediation UK. (1998). Practice. Standards for Mediators and the Management of Mediation Services. Bristol: Mediation UK.

McGillis, D. (1997). Community Mediation Program: Developments and Challenges. Washington, D.C: National Institute of Justice.

Notes. (1984). "Protecting Confidentiality in Mediation", Harvard Law Review, 98:441.

O'Brien, L., McManus, B., Cutrona, C. & Boertzel, H.M. (2000). "Reflection on Past Successes & Future Challenges: Three Perspectives" Mediation Quarterly, 17:4, pp. 321-330.

Pittsburgh Mediation Center, "Ethical Responsibilities of a PMC Affiliated Mediator".

Pruitt, D. G. (1996). "Process and Outcome in Community Mediation" Negotiation Journal, 12:305.

Riskin, L. (1996). "Understanding Mediators' Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed" Harvard Negotiation Law Review, 1, pp. 7- 51.

Shonholtz, R. (2000). "Community Mediation Center: Renewing the Civic Mission for the Twenty-First Century" Mediation Quarterly, 17:4, pp. 331-340.

Triandis, H C., Brislin, R. & Harry, C.H. (1988). "Cross-Cultural Training Across the Individualism-Collectivism Divide" International Journal of Intercultural Relations, 12:269-289.

ארנר, אריה. "קווי מדיניות להמשך הנחלת הגישור במשגב", נייר עמדה, ספטמבר 2001.

זמיר, רונית. "החסיון בין המגשר לבין הצדדים לגישור: מהותו, תכליתו והיקפו", נייר עמדה, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2002.

לי-און, לי. "גישור ויישוב סכסוכים בקהילה - תיאוריה ומעשה", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2000.

לי-און, לי. "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - סוגיות בהקמה ותפעול, גביית תשלום עבור מתן שירות, קהילת הקמפוס, "המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים משרד המשפטים, 2002.
לי-און, לי, הכהן, אלישבע. "גישור ויישוב סכסוכים בקרב אוכלוסייה עם מוגבלות", המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים, 2002.

קווים מנחים לפעילות מגשרים ברשת הגישור בקהילה במדינת צפון קרוליינה, ארה"ב⁸⁸

נספח

היקף ותחולה

הקווים המנחים חלים על פעילות המרכזים והמגשרים, הקשורים לרשת הגישור. הם לא נועדו לגבור על חוקים או תקנות של המדינה, המסדירים את אחריותם של המגשרים ושל אנשי מקצוע אחרים מתחום הטיפול.

אחריות המגשר לתהליך המישור

תהליך הגישור

הצלחת תהליך הגישור דורשת מהמגשר הקפדה על כללי התנהגות, שמטרתם להביא את הצדדים לתהליך הידברות ושיתוף פעולה פורה, שאף יעניק להם כלים לטיפול בסכסוכים עתידיים בצורה יצירתית ומועילה. לפיכך, על המגשר למלא אחר הכללים הבאים:

- יש לתת הסבר מקיף וכולל של התהליך, לרבות עקרונות היסוד, חיסיון הנאמר בתהליך והאחריות והמגבלות, החלים על המגשר. יש לבקש מהצדדים לחתום לאחר ההסבר על טופס "הסכמה וסודיות" המאשר, כי הם מבינים את התהליך ואת עקרונותיו היסודיים.
- יש להסביר את הפילוסופיה, העומדת מאחורי תהליך הגישור, ואת החשיבות של הוגנות, פשרה וכבוד הדדי.
- יש לעזור לצדדים לרדת לעומק הסוגיות העולות בתהליך הגישור, ולאפשר לכל צד להעלות טיעונים רלוונטיים לפי שיקול דעתו.

הקדמה

רשת הגישור של צפון קרוליינה (לשעבר איגוד תוכניות הגישור הקהילתי של צפון קרוליינה) נוסדה ב-1985 במטרה לעודד צמיחה ופיתוח של מרכזים ליישוב סכסוכים במדינה זו. ברשת חברים מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, אשר פועלים כמלכ"ר, מנוהלים על ידי מועצת מנהלים ומופעלים בידי סגל עובדים ומגשרים מתנדבים. החברים ברשת מאמינים, כי יישוב סכסוכים באמצעות גישור, ללא התדיינות משפטית, יתרום הן לחברה והן לצדדים המעורבים בסכסוך.

גישור הוא תהליך של יישוב מחלוקת, שבמסגרתו צד שלישי (או יותר) חסר פניות מתערב בסכסוך, בהסכמת הצדדים, ומסייע להם להגיע לפתרון, המוסכם עליהם. בתהליך הגישור, סמכות ההחלטה מופקדת בידי הצדדים עצמם. תפקיד המגשרים כרוך בהגשת סיוע לצדדים בסכסוך בהגדרת הנושאים ובהבהרתם, בהפחתת המכשולים העומדים בפני תקשורת יעילה, בבחינת פתרונות אפשריים ובגיבוש הסכם מקובל לשביעות רצונם של כל הצדדים.

מטרת המסמך להלן, שגובש על ידי רשת הגישור, היא לספק קווים מנחים להתנהגות אתית של המגשרים ואנשי הצוות במרכזים החברים ברשת. הקווים המנחים מתייחסים לאחריותו של המגשר לתהליך, לצדדים בסכסוך, למגשרים אחרים ולמרכז ליישוב סכסוכים, בו הוא פועל.

⁸⁸ Lewis, M. L. (Ed). (1991). "Insights and Guidance from Two Decades of Practice". Washington: NIDR.

- יש להבהיר ולסכם את הסוגיות המועלות.
- יש להיפגש עם כל אחד מהצדדים בנפרד, בהתאם לצורך.
- יש לעזור לצדדים להגיע לניסוח סעיפים והתניות להסכם.
- יש לעזור לצדדים במיקוח ובפשרה על התנאים המוצעים.
- יש לעזור לצדדים להגיע לפתרון מקובל ומוסכם, או להפנות אותם לאמצעי אחר ליישוב הסכסוך ביניהם.

התאמה לגישור

על המגשר לבדוק כל מקרה המובא לפניו לגופו, כדי לקבוע אם הוא מתאים לגישור. אם מסתבר למגשר, כי המקרה שלפניו אינו מתאים להתברר במסגרת תהליך הגישור, באחריותו להפסיק את התהליך. הדבר יכול להתרחש, למשל, כאשר צד אחד אינו מסוגל לשאת ולתת מעמדה שווה לזו של הצד האחר, או במקרים של אלימות בין הצדדים. במקרים אלה על המגשר להפנות את הצדדים לחלופות אחרות, כמו יעוץ או סיוע משפטי.

תפקוד המגשר

התיאוריה העומדת בבסיס הגישור גורסת, כי יש לאפשר לצדדים לסכסוך לנסות לגבש פתרון בכוחות עצמם. לפיכך, כדי לאפשר תהליך יעיל, המגשר צריך להיתפש כאדם ישר, אובייקטיבי והוגן.

אחריותו של המגשר כלפי הצדדים לסכסוך

"אפשר"

האחריות העיקרית של המגשר היא "לאפשר" את ביצוע התהליך ולערב בצורה מלאה את כל הצדדים. המגשר לא יעשה שימוש במעמדו כדי להשתלט על הדיון או להוביל את הצדדים לפתרון בניגוד לרצונם.

בנוסף, צדדים לסכסוך נוטים להישען בצורה משמעותית על המגשרים בדרכם להשגת

פתרונות אפשריים לסכסוך. מסיבה זו, על המגשרים לשקול באופן יסודי את ההשפעה של המלצותיהם על הצדדים לסכסוך ועל התוצאות.

העדר משוא פנים

למגשר מחויבות לכל הצדדים לסכסוך, לכן עליו להקפיד לא לכהן כסניגור או קטיגור של צד מסוים, ולא לשפוט אף צד. המגשר צריך לבחון היטב את השפעת הערכים האישיים, ההטיות או הדעות הקדומות שלו על תפקודו בכל מקרה לגופו. במקרה שאינו מסוגל לעשות זאת, הוא אינו יכול לקבל על עצמו את הטיפול במקרה.

הסכמה לגישור

על המגשר להסביר לצדדים את תהליך הגישור לפני תחילתו של מפגש הגישור. המגשר מחויב להדגיש, כי ההשתתפות בגישור היא פעולה רצונית, אלא אם כן ההפניה לגישור נעשתה על פי חוק. על המגשר להסביר לצדדים, כי הם אינם מחויבים להגיע להסכם, והם חופשיים להפסיק את השתתפותם בגישור ולפנות להליכים אחרים בכל עת. בטרם יוחל בתהליך הגישור עצמו, על הצדדים לחתום על "טופס הסכמה וסודיות", המאשר את הסכמתם לעקרונות היסוד ואת נכונותם לקחת חלק בתהליך.

סודיות

המגשרים צריכים לקבל מהצדדים "טופס הסכמה וסודיות" המאשר, כי מידע שיימסר בתהליך הגישור הוא סודי, והצדדים לא יעשו בו שום שימוש בהליכים עתידיים. המגשרים והמרכזים ליישוב סכסוכים, אליהם הם משתייכים, מחויבים אף הם להתנגד למסירת כל מידע, שנמסר למגשר בפגישות או בשיחות פרטיות, בכפוף למגבלות החוק. כמו כן, מידע הנמסר למגשרים בשיחה פרטית עם צד אחד לסכסוך לא יימסר לצד או לצדדים האחרים, אלא אם נתן הצד הראשון את הסכמתו המוקדמת למסירת המידע. ברוב המקרים (ראה "סייגים לחובת השמירה על הסודיות"), חובת הסודיות אוסרת על מסירת שמות הצדדים, מידע על קיום פגישת הגישור וכל מידע אחר, שנלמד במסגרת הגישור.

הפניות משפטיות

כאשר אופי הסכסוך מחייב זאת, על המגשר ליעץ לצדדים לפנות לקבלת ייעוץ משפטי לפני החתימה על הסכמי הגישור. הדבר יכול להידרש, למשל, בסכסוכים בתחום המשפחה - בהסכמי גירושים, פירוד או משמורת ילדים. תחומים נוספים, בהם עשוי להתעורר צורך בהפניה לקבלת ייעוץ משפטי, כוללים יישוב סכסוכי רכוש, חוזים או תחום אחר, בו נדרשת חוות דעת מקצועית בנושא חוקיותה של פעולה מסוימת.

הפניות למטפל, לעובדים סוציאליים או לקבוצות שדולה

כאשר מתברר, כי צד לסכסוך זקוק ליעוץ ועזרה בתחומים כהתמכרויות (לסמים או אלכוהול), אלימות במשפחה, בריאות הנפש וכיו"ב, על המגשר להציע הפניה מתאימה. במקרה הצורך, ניתן להציע זאת בשיחה פרטית ואישית. אולם למגשר אין סמכות לכפות על צד מהצדדים לקבל את הסיוע המקצועי המומלץ.

אי-שוויון ביחסי הכוחות

על המגשר לעודד את הצדדים לפגישת הגישור לדבר ולהתנהג בחופשיות. במקרה שמתברר, כי צד מהצדדים אינו מסוגל לשאת ולתת מעמדה שווה לזו של צד או צדדים אחרים, על המגשר לתת לצד החלש יותר הזדמנות להתבטא בפגישות נפרדות. במקרה של אי-שוויון בולט ביחסי הכוחות בין הצדדים לסכסוך, רשאי המגשר להפנות את הצד החלש לקבלת משאבי סיוע - למשל, קבלת מידע או סיוע מעורך דין או ממלווה במהלך הגישור. במקרים שבהם לא ניתן לתקן את יחסי אי-השוויון, על המגשר להפסיק את תהליך הגישור ולהסביר לצדדים מדוע נראה לו, כי לא ניתן לקיים את תהליך הגישור בצורה יעילה.

סייגים לחובת השמירה על הסודיות

חרף ההתחייבות לשמירת הסודיות, נדרשים המגשרים על ידי חוקי המדינה לדווח לרשויות המתאימות על כל חשד להתעללות או הזנחה של ילד מתחת לגיל 18 או של מבוגר נכה. בפתחת כל פגישת גישור יציין המגשר את חובתו לדווח על מקרים כגון אלה. כמו כן, בסכסוכים שהופנו לגישור מתוקף חוק, צו בית משפט או חוזה, נדרשים המגשרים לדווח לאדם, שהוסמך לצורך כך, את שמות הצדדים לגישור ואת דבר קיומה של פגישת הגישור. צדדים לגישור רשאים להפר את הסודיות, בכפוף להסכמה בכתב של כל הצדדים הנוגעים בדבר. המרכזים המקומיים ליישוב סכסוכים רשאים להפעיל את שיקול דעתם באימוץ סייגים נוספים לכלל הסודיות. במקרה כזה, יש לציין בתחילת פגישת הגישור את דבר קיומם של הסייגים הנוספים ולכלול אותם בטופס ההסכמה.

ניגוד אינטרסים

במקרה של ניגוד אינטרסים, או אף מראית עין של ניגוד אינטרסים, על המגשרים להימנע ככל האפשר מלקחת חלק בתהליך הגישור. אם מתברר למגשר, במהלך פגישת גישור, כי קיימת אפשרות של ניגוד אינטרסים, עליו לדווח עליה לצדדים לסכסוך ולאפשר להם להחליט אם ברצונם לפנות למגשר אחר. כמו כן, פרט למשכורת או לשכר שהוסכם עליהם מראש בכתב, לא יקבלו המגשרים כסף או כל תמורה אחרת בעד ביצוע שירותיהם. המגשרים לא יטו למחויבות כלפי צד כלשהו, העלולה להפריע להם בביצוע הניטרלי של תפקידם.

המגבלות החלות על יחסי מגשר - צד לסכסוך

כדי לשמור על מעמדו כמסייע ניטרלי, אסור למגשר להציע לצדדים לסכסוך כל סיוע משפטי, ייעוץ או הנחיה דתית או מוסרית. על המגשר גם להימנע ככל האפשר מקיום קשר עם הצדדים לסכסוך מחוץ למסגרת תהליך הגישור.

אחריותו של חבר ברשת הגישור

קבלת הקווים המנחים האתיים להתנהגות המגשר יש השלכה על הדימוי של הארגון או מרכז הגישור בקהילה, עמם הוא קשור, וגם על התנועה לגישור בקהילה בכלל. רשת הגישור אימצה את ההנחיות האתיות לעיל כדרך להבטיח אופן פעולה אחיד של המגשרים במדינת צפון קרוליינה, המושתת על עקרונות יסודיים. אימוץ הקווים המנחים להתנהגות אתית על ידי המגשרים בקהילה מהווה תנאי מוקדם הכרחי לחברות ברשת הגישור של צפון קרוליינה. אכיפת הנהלים היא באחריות כל אחד מהמרכזים המקומיים, ולא באחריותה של רשת הגישור.

הכשרה וחינוך

המרכזים החברים ברשת הגישור יעניקו הכשרה למגשרים מטעמם, בהתאמה לקווים המנחים של רשת הגישור.

מומחיות

המגשרים יימנעו, במידת האפשר, מלקחת חלק בגישור, כאשר אין להם הניסיון או ההכשרה הנדרשים להבהרת הסוגיות הקשורות בסכסוך. לדוגמה, גישור בגירושין יתבצע אך ורק על ידי מגשר מומחה בתחום זה, או על ידי צוות מגשרים, שבו למגשר אחד לפחות יש הכשרה וניסיון בתחום זה.

אחריות כלפי מגשרים אחרים

כאשר הגישור מתנהל על ידי "מגשרים בצמד", למגשרים יש אחריות ליידע זה את זה בנוגע להתפתחויות המתרחשות בגישור. כמו כן עליהם לנהוג באדיבות ובכבוד מרבי איש כלפי רעהו. במהלך פגישות הגישור, יימנעו המגשרים מכל מראית עין של ביקורת כלפי המגשר השותף. אין לדון בחילוקי דעות מהותיים בין המגשרים בנוכחות הצדדים לסכסוך. המגשרים ישאפו לחלוקה שווה באחריות לתהליך. בתום כל פגישת גישור יקיימו המגשרים הערכה של תפקודם וידווחו למרכז, או לרשות המפקחת, על כל מקרה של התנהגות בלתי הולמת מצד מגשר.

המגשר צריך להקפיד, עם זאת, לדבוק בעקרונות הגישור, דהיינו בתקשורת פתוחה ובהחלפת מידע בין הצדדים לסכסוך, ולא למלא תפקיד של עורך דין עבור מי מהצדדים.

הפסקת תהליך הגישור

על המגשרים מוטלת האחריות ליידע את הצדדים לסכסוך על קיומו של מבוי סתום, להציע את הפסקת הפגישה כאשר הדבר נראה הכרחי ולהפנות את הצדדים לאמצעים אחרים ליישוב הסכסוך ביניהם.

אין להמשיך תהליך גישור בין צדדים אשר נתונים להשפעת סמים או אלכוהול או סובלים מהפרעות פסיכולוגיות, הפוגעות בצורה משמעותית ביכולתם לקיים משא ומתן. יש להפסיק את תהליך הגישור במקרה שמתברר, כי היחסים בין הצדדים נושאים אופי של אלימות במשפחה (במקרים אלה יש לנהוג על פי הכללים של הגישור בתחום המשפחה).

ההסכם

תפקיד המגשרים הוא לסייע לצדדים לסכסוך להגיע להסכם צודק מנקודת המבט שלהם, ובמידת האפשר, לסייע לצדדים לגבש הצהרה בכתב, המפרטת את התנאים המדויקים ליישוב המחלוקת ביניהם. שביעות רצונו של המגשר מן ההסכם שהושג משנית לשביעות רצונם של הצדדים.

עם זאת, במקרה שהמגשר סבור, כי ההסכם הוא בלתי חוקי, לא ניתן לביצוע, תוצאה של משא ומתן שלא נעשה בתום לב, או מאוד לא הוגן כלפי אחד מהצדדים לסכסוך, או אם המגשר סבור, כי ההסכם עלול להסב נזק לילד או לצד שלישי שאינו מיוצג, יודיע לצדדים על הסתייגותו וינסה להוביל אותם למציאת פתרון הולם יותר. אם הצדדים עומדים על דעתם לקיים את מה שנראה, לכאורה, כהסכם בלתי הולם, רשאי המגשר לסגת מהטיפול במקרה ולהסביר את המניעים להחלטתו זו.