



משרד המשפטים

המרכז הארצי לגישור
וליישוב סכסוכים

תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

סוגיות בהקמה ובתפעול

נכתב ע"י לי-לי און

ראש תחום גישור ויישוב סכסוכים בקהילה

עוזרת מחקר - מיכל רונס

דצמבר 2002

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 Establishing and Operating a Program

Lee Li-On

December 2002

© 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

עיצוב וביצוע: דפוס יובל

תודה על הסיוע לורדית טל וכן תירוש

© 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.

סוגיות בהקמה ובתפעול

תוכן העניינים

5	מבוא
7	הקמת תוכנית - התהליך
7	צוות ההקמה
9	הגדרת מעמד התוכנית
9	הקמת יישות נפרדת
9	חסות של גורם ממשלתי
10	זיקה לבית-המשפט
10	המבנה הארגוני
13	ההנהלה
15	מנהל התוכנית
17	מתאם הגישור
18	ועדת תכנון והיגוי
18	תפקידי ועדת התכנון וההיגוי
21	תוכנית הפעולה
22	תקציב
25	מנהל
26	תפקידים בתוכנית
26	גיוס עובדים ופעילים
29	נספחים
36	רשימת מקורות

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

כבכל התערבות ותוכנית חברתית, הבסיס להקמת תוכנית/מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה הוא שלב התכנון. תכנון מוקדם הוא תנאי להקמת ארגון, אשר נותן מענה לצורכי הקהילה ומתפקד באופן מתוכנן ומבוקר.

לתכנון מנגנון מתאים ליישוב סכסוכים יש השפעה מכרעת על סיכויי ההצלחה שלו. הגישה המובילה כיום בתחום יישוב הסכסוכים היא התפישה של ניהול סכסוכים, שהיא רחבה וכוללת יותר מההתמקדות בפתרון סכסוכים נקודתיים.¹ על פי תפישה זו, מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מהווה מערך עירוני או יישובי אינטגרטיבי **לניהול הסכסוכים** שעל סדר יומה של הקהילה. כדי לממש מטרה זו מציע המרכז מגוון של דפוסי התערבות, הכולל הידברות, פיוס, גישור או הפנייה להליך המשפטי.

דפוס ההתערבות נבחר על פי התאמתו לסכסוך ולנסיבות. פעילות המרכז שואפת לתפוקות, החורגות מעבר לסכסוך שבין הצדדים, למשל - התייחסות למערכות היחסים בקהילה והנחלת תרבות של שיח ודפוסים של משא ומתן. בכדי להציע לקהילה את מגוון דפוסי ההתערבות שמתאימים לצרכיה, נדרש תכנון, שמרכיב חיוני בו הוא הכרת קהילת היעד, מאפייניה וצרכיה ובחינת האילוצים והמגבלות בכל הקשור להטמעה ולהפעלה של מערך לגישור ויישוב סכסוכים בהסכמה. הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא על ידי שיתוף הקהילה בתהליך.

במהלך התכנון, חשוב לשקול את מכלול הנתונים המקומיים, ובכלל זה את ההקשר הפוליטי, החברתי, הדמוגרפי והכלכלי.

מטרת הסקירה שלהלן היא להציג סוגיות תפעוליות, הקשורות לתהליך ההקמה וההפעלה של תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, ולדון בהן. החומר מתבסס על ניסיון רב, שנצבר בתוכניות שונות בעולם, על בחינה של הנסיבות המקומיות בארץ וכן על לקחים מתהליכים להקמת מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בארץ, המצויים בעיצומם.

¹Rowe, M. "Dispute Resolution in the Non-Union Environment." In S. Gleason (ed.), *Frontiers in Dispute Resolution in Labor Relations and Human Resources*. East Lansing: Michigan State University Press, 1997.

הקמת תוכנית – תרשים זרימה

כינוס ועדת הקמה

בחירת הנהלה

מינוי מנהל

גיבוש תוכנית פעולה

איתור וגיוס מגשרים

הכשרה

שיווק

הכשרת תשתית להפעלה

הפעלת המרכז

הערכת הפעילות

הקמת תוכנית – התהליך

הקמת תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, תחילתה, בדרך כלל, ברעיון או ביוזמה של גורם פרטי או ציבורי באותה קהילה. הגורם היוזם פועל ללכד חוגים נוספים, רבים ככל האפשר, סביב הרעיון. בשלב ראשון הוא מגייס גורמים בסביבתו הקרובה, ובהמשך - גורמים בעלי עניין מהתחומים והמגזרים השונים בקהילה: מנהיגי הקהילה, גורמי חינוך, גורמי רווחה, ארגונים חברתיים, ארגוני מתנדבים, עולים, קבוצות ייחודיות, המגזר העסקי, נוער ועוד - כדי לערב אותם בתכנון.

צוות ההקמה

לאחר שנולד הרעיון, מתכנס צוות הקמה, ובו נציגים מתחומים ומגזרים שונים בקהילה. מטרתו של הצוות היא לבחון את צרכי הקהילה, לגבש הצהרה לגבי הצורך בתוכנית ולפעול לשילובם של גופים ובעלי עניין נוספים, כך שיהיו מעורבים בתהליך ושותפים לו. צעד יעיל בשלב זה הוא לבקר בתוכניות שכבר פועלות ולאסוף מידע מגורמים שהתנסו בתהליך. לפני הביקור חשוב להגדיר את סוג המידע, העשוי לסייע בהקמת התוכנית. מידע מסוג זה עשוי לכלול, בין היתר, שאלות כגון:

- מה מטרתנו?
- באילו סכסוכים נטפל?
- מי יפנה אלינו את הסכסוכים?

- כיצד יופנו הסכסוכים?
- האם התוכנית תטפל גם בסכסוכים שיופנו מבית-המשפט?
- איך יפעל המנגנון?
- איך ייבחרו המגשרים וכיצד יוכשרו?
- מה יהיה/ו המקור/ות לתקציבים?
- מה יהיו הקשר והזיקה לרשות וליתר בעלי העניין?
- את מי עוד כדאי לשתף?
- האם וכיצד ייגבה תשלום תמורת השירות?
- מה יהיו מעמד התוכנית והמבנה הארגוני שלה?

*יש לזכור, שהתוכנית שונות
יש מאפיינים שונים, הנגזרים
מהאפיינים והצרכים של הקהילה.
המידע הנאסף נוצר להשיג צל
השאלה: "מה ישרת בצורה הטובה
ביותר את הקהילה הספציפית שלי?"*

ועדת הקמה – תפקידים

- ◀ הצהרה לגבי הצורך - למה, מה, איך?
- ◀ הגדרת החזון - הגדרת המשימה
- ◀ גיבוש בעלי עניין סביב הרעיון
- ◀ הגדרת המעמד, המסגרת והמבנה הארגוני
- ◀ הגדרת המטרות הכלליות וקביעת מסגרות זמן
- ◀ הגדרת אופי הפעילות
- ◀ הגדרה ותיחום של הקהילה
- ◀ המקורות להפניית מקרים לגישור



הגדרת מעמד התוכנית

חשוב שמעמד התוכנית, המסגרת והמבנה שלה יוגדרו בשלב מוקדם ככל האפשר. למעמד התוכנית יש השלכה על אופן הקמתה והפעלתה. יש להבחין בין פעילות גישור, אותה מקבל על עצמו גורם או ארגון קיים, העוסק בפעילויות נוספות, לבין הקמת מנגנון מקצועי, אוטונומי ובלתי תלוי, אשר מתמקד רק בגישור וביישוב סכסוכים ומשרת את כלל הקהילה.

כאשר שירותי גישור ניתנים מטעם גורם קיים, חשוב לשקול את הסוגיות שלהלן:

- מהו הדימוי של אותו גורם בקהילה?
- עד כמה מתיישבות מטרות הארגון עם מטרות הגישור ועם ערכי הגישור?
- עד כמה מתאים המנגנון להפעלת גישור?
- האם צוות הגישור ייחשב לחלק מעובדי הארגון?
- האם ועד כמה עלולה להיפגע עצמאות התוכנית ומקצועיותה?
- האם קיים חשש לניגוד עניינים, שיפגע באמון הקהילה בגישור ובמגשרים?
- האם הארגון זכאי לקבל מענקים ותקציבים ממשלתיים?

לצד היתרון שבניצול תשתיות קיימות ובעלות מטרות נוספות, תוך צמצום עלויות התפעול, ביצוע הגישור בחסות ארגון קיים עלול לפגום בעצמאות התוכנית, בניטרליות ובמקצועיות שלה,

וכן בדימוי שלה ובאמון שהקהילה נותנת בה.

הקמת יישות נפרדת

המסגרת הנפוצה ביותר של תוכנית לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה היא עמותה ומלכ"ר. מעמד זה מאפשר הפעלת הארגון תוך בקרה ופיקוח ציבורי של התורמים ושל גורמים מוסדיים. כמו כן הוא מאפשר גיוס משאבים ואי-תלות תקציבית, שבזכותם ניתן להפעיל סדר יום מקצועי מנוטרל מלחצים ומשחרר מבעיות אֶתיות, כגון חיסיון וניגוד עניינים. הניסיון מלמד, שמקצועיות הארגון ותפישתו כגורם ניטרלי ובלתי תלוי הן הבסיס לאמון ולהצלחה. כמו כן, ניהול באמצעות הנהלה ציבורית מאפשר שותפות פעילה של הקהילה בניהול. מאידך, הקמת עמותה עצמאית מחייב גיוס כספים ומשאבים וכרוך באחריות, באתגר ובמחויבות גדולים יותר של יצירת יש מאין.

חסות של גורם ממשלתי

הפעלת הגישור בחסות גורם ממשלתי יכולה לסייע בקבלת תקציבים, בהגברת הלגיטימציה של הגישור וגם בהפניית סכסוכים לגישור. עם זאת, כאשר שירותי הגישור ניתנים כחלק מחבילת שירותים, המוגשת על-ידי משרד ספציפי לאוכלוסיית היעד שלו (למשל, בתחום הרווחה, הקליטה או החינוך), ולא על ידי מנגנון אוטונומי ליישוב סכסוכים, המשרת את כלל הקהילה, חשוב להגדיר את קשרי הגומלין ואת שיתוף הפעולה

לשם כך מומלץ להקים צוות משותף לתוכנית ולבית-המשפט.

המבנה הארגוני

המבנה הארגוני של התוכנית נגזר ממעמדה וממטרותיה. בעת גיבוש המבנה הארגוני יש להתייחס לכלל המטרות והיעדים לטווח הקצר והארוך. חשוב להתאים את הארגון ואת מבנהו למטרות המשתנות, על-פי צורכי הקהילה. שינויים מבניים כרוכים בתהליך קשה, לכן חשוב להשקיע מראש את הזמן והמשאבים הדרושים לתכנון ובנייה נכונה של הארגון. כאשר נדרשים שינויים, חשוב לבצע אותם באופן מתוכנן ובעצה אחת עם הצוות ועם הפעילים בתוכנית.



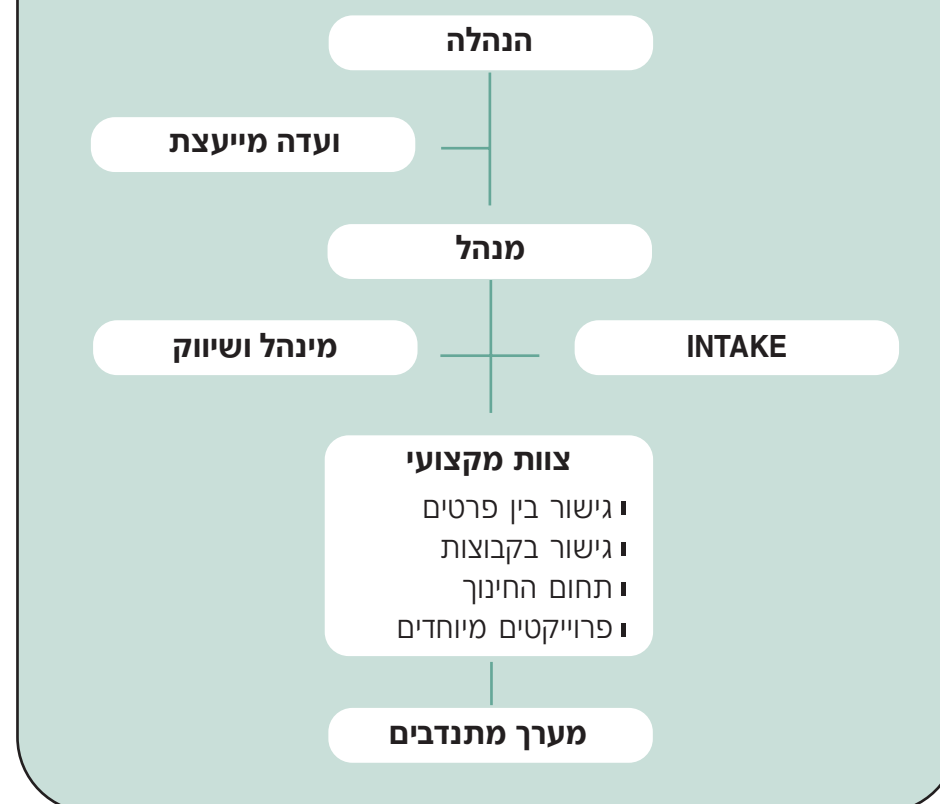
בין התוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה לבין שאר מנגנוני השירות של המשד בצורה שתבטיח את הניטרליות, העצמאות והמקצועיות של תוכנית הגישור ושל המגשרים, ותאפשר נגישות לשירות הגישור לכלל הקהילה. לכן מוצע להקים צוות משותף, ובו נציגי המשד האמור, נציגי התוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה ונציגי ציבור, לשם גיבוש דפוס של שיתוף פעולה, שייתן מענה לצרכים של הצדדים השונים.

זיקה לבית משפט

ההפניות לגישור מגיעות מגורמים בקהילה וגם מבית-המשפט. הקשר עם בית-המשפט מגביר את הנגישות להפניית תיקים וגם תורם למוניטין של התוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה. אולם, הקשר עם בית-המשפט עלול גם למקד ולהגביל את הפעילות לתיקים המופנים ממנו, תוך הזנחת הפעילות בקהילה, שתכליתה לטפל בסכסוכים ובמחלוקות בטרם הופנו לבית-המשפט וכתחליף לפנייה אליו. לעיתים, נוהלי בית-המשפט עלולים להכביד על התוכנית, וחובת הדיווח עלולה לפגום בפרטיות של התהליך בעיני הצדדים לגישור.

שיתוף פעולה עם בית-המשפט דורש גיבוש של נוהלי עבודה, אשר יענו על הצרכים של בית-המשפט מצד אחד ויאפשרו לתוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה למלא את ייעודה מצד שני.

תוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה דגם למבנה ארגוני



הדגם שלצד מציע את המאפיינים המבניים של תוכנית לגישור ואישוב סכסוכים בקהילה, אשר כוללת כישות אוטונומית, מנהלת אל-ידי הנהלה ציבורית, מסתייעת באצוות משנה אל-פי הצורך ומסלבת צובדים בסכר ומצדק של מתנדבים.

הקמת יישות עצמאית – משמעויות

תפישתית - מסירת יפוי כוח לקהילה
העצמה מקצועית - מניעת ניגוד עניינים ובעיות אתיות
תדמיתית - בידול: חדש, ייחודי, שונה

שיתוף פעולה עם הרשות המקומית

מתן לגיטימציה,
סיוע בהגדרת הצרכים

בשלב התכנון

השתלבות בתהליך וסיוע
בהקמת המנגנון
כפרוייקט עירוני

בשלב ההקמה

נציגות בוועדה המייעצת
שותפות בהפעלת תוכניות
הפניית מקרים לגישור

בשלב ההפעלה

הנהלה

הנהלה נמרצת, המתפקדת ביעילות, חיונית להפעלה של תוכנית מוצלחת. ההנהלה מייצגת את האינטרסים ואת הצרכים של הציבור, ואמונה על כך, שהתוכנית תשרת את הקהילה ותיתן מענה לצרכיה. כמו כן, ההנהלה אחראית לשמירה על "בריאות הארגון". תפקידי ההנהלה כוללים פיקוח על ההיבטים המשפטיים והכספיים, גיוס כספים, פיקוח על הניהול השוטף וכן מינוי ועדות משנה וקביעת סמכויותיהן ונוהלי עבודתן.

ההנהלה מגבשת את מדיניות התוכנית בנושאים שונים, כגון סוגי התיקים שיטופלו במסגרתה, גביית תשלום עבור השירותים שהיא מגישה, תשלום שכר למגשרים, פעילויות ופרויקטים, גיוס כספים וכן חלוקת סמכויות בתוכנית.

כן קובעת ההנהלה את אמות-המידה לפעולה ואת התקנון של התוכנית.

חברי ההנהלה נושאים באחריות משפטית לניהול הפיננסי של התוכנית. כדי להבטיח ניהול כספי מסודר ומבוקר, חשוב שההנהלה תגבש ותפעיל נהלים ברורים ומפורטים. בנוסף למינוי מבקר פנים, מוצע להפעיל ועדת ביקורת, אשר תפקח על הפעילות ותלווה את עבודת מבקר הפנים. הקפדה על כך תמנע סיבוכים כספיים וכשלים בניהול התוכנית.

ההנהלה אחראית לאיתור ולגיוס משאבים לתוכנית באמצעות מעורבות של מוסדות וארגונים, גיוס תרומות או התקשרויות עם גורמים ומוסדות לצורך מתן שירותי גישור בתמורה להשתתפותם של אותם גורמים במימון.

יתרונות עמותה – מלכ"ר

- ◀ נתפש כמעמד ניטרלי ובלתי-תלוי
- ◀ הנהלה נבחרת - ייצוג הקהילה
- ◀ יכולת גיוס כספים
- ◀ יישות משפטית, היכולה להגן על עצמה
- ◀ שקיפות ואמות מידה ציבוריות בניהול
- ◀ ניהול עצמאי של סדר יום מקצועי ותקציבי

חשוב שחברי ההנהלה יהיו מעורבים, מיועדים ומעודכנים בכל ענייני התוכנית, על מנת שיוכלו לקחת בה חלק פעיל, להשתתף ולתרום.

יש תוכניות לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה, המקיימות השתלמויות וסמינרים לחברי ההנהלה, כדי לשמור על מנהיגות דינמית ויעילה. פעילות מסוג זה נעשית במסגרת מפגשים באווירה בלתי פורמלית, התורמת לגיבוש ההנהלה והיחסים בתוכה. במסגרת זו מתקיימים מפגשים, אליהם מוזמנים גם יתר הפעילים והעובדים.

בתוכניות רבות, ההנהלה מגבשת מנגנון לטיפול במחלוקות המתפתחות בתוך הארגון, ובכלל זה מחלוקות בין חברי ההנהלה, המנהל וסגל העובדים. ההנהלה מופקדת על מינוי מנהל, מגדירה את תפקידיו ואת סמכויותיו ומפקחת על עבודתו.

על ההנהלה להבחין בין תפקידה בקבלת החלטות ובהתוויית מדיניות לבין הניהול השוטף של התוכנית, המופקד בידי מנהל התוכנית. העדר הגדרה ברורה של סמכויות המנהל ותפקידיו או העדר נוהלי עבודה ברורים יגרמו לאי הבנות בין המנהל להנהלה ולשיבושים בהפעלת התוכנית.

בעת בחירת ההנהלה, מומלץ להקפיד על הפרטים הבאים:

- לעגן בתקנון את תקופת המינוי של חברי ההנהלה. בדרך כלל נהוג להגביל את תקופת המינוי כדי לאפשר ניצול כישורים ומיומנויות של חברים נוספים.
- לגבש הליך להחלפת חברי ההנהלה - בין שההנהלה מונתה על-ידי גוף חיצוני ובין שנבחרה בבחירות כלליות.
- למנות ועדת מינויים, שתפעל לגיוס חברים פוטנציאליים להנהלה וגם פעילים לתוכנית.

בהתבסס על הניסיון של מרכזי גישור בעולם, קיימים מספר קריטריונים חשובים בבחירת חברי הנהלה. באחד המרכזים למשל דרשה ועדת המינויים קיומם של לפחות שלושה או ארבעה מהנתונים שלהלן:

- ידע ומיומנות בתחום הארגון;
- ניסיון בפרויקטים חברתיים;
- ידע וניסיון בתחום הגישור;
- התאמה לייצוג של הקהילה;
- מעמד והשפעה בקהילה;
- יכולת ונכונות לעבוד בקבוצה;
- קשרים בקהילה.

הנהלה – תפקידים

- מדיניות כוללת
- סטנדרטים
- תקנון
- מדיניות תפעול
- מדיניות כוח אדם
- משאבים
- מנגנוני בקרה ופיקוח
- מדיניות בחירת ההנהלה
- תפקידים ואחריות
- נוהלי עבודה
- ועדות
- מנהל לתוכנית

מנהל התוכנית אמון על מימוש המטרות, שנקבעו על ידי ההנהלה, ובפועל הוא שותף בקביעתן. למנהל התוכנית יש משקל גם בגיבוש המדיניות, בהתאם לכישוריו ולמיומנותו. כמו כן, הוא יוזם, מְתָאֵם ומוציא לפועל תוכניות פעולה ופרויקטים.

במישור המקצועי מפקח המנהל על תהליך ה-INTAKE ("קבלה") – תהליך הקבלה והמיון של הפניות וריכוז הטיפול בהן. תהליך זה, שהינו ייחודי לתוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, כרוך ביצירת קשרים אישיים עם הפונים, בבחירת דפוס ההתערבות המתאים ביותר (גישור, מפגש הידברות, פיוס, בניית קונצנזוס) ובהתאמת המגשרים לפי הצורך ולפי רצון הצדדים. לאחר איסוף נתונים על הצדדים ועל הסכסוך, המנהל מופקד על קביעת דפוס ההתערבות של המגשר בהתייעצות עם הצוות המקצועי ועם הצדדים; הוא אחראי

מנהל התוכנית

מנהל התוכנית משמש לה עוגן ומרכז את הפעילות השוטפת. לרוב, המנהל הוא הקובע את האווירה ואת התרבות הארגונית בתוכנית. הוא אינו עוסק בהכרח בגישור, אולם חשוב שיהיה בעל מקצוע בתחום זה. בשל אילוצים תקציביים, פעמים רבות משמש המנהל בתפקיד מקצועי ומנהלי בעת ובעונה אחת.

**צו כי הניסיון שהצטבר בתוכניות
שונות, חשוב שהאנאל יהיה בצל
ילמאה וחלון, ביטחון עצמי,
משאבת, מילונות בפיתוח
משאבים, יכולת טובה לגייס ולהפעיל
צוות אנכונות לצורך לאחריק. כן רצוי
שהיה בצל ניסיון בפעילות ציבורית
ובתוכניות חברתיות.**

המנהל אחראי לגיוס העובדים. כאשר הוא מעסיק עובדים, הוא צריך לאפשר ביטוי למגוון הקהילתי על ידי שילוב צוות מגוון מבחינת מגזר, מגדר, גיל, עדה, רקע סוציו-אקונומי ומומחיות.

המנהל מפעיל את ההנהלה, את הצוות ואת המתנדבים. צוות מגובש, מחויב ודינמי, המסגל את עצמו לשינויים, יתרום להצלחת התוכנית.

המנהל מפקח על העניינים הכספיים של התוכנית לפי הנחיות ההנהלה, ואחראי לרישומים, לדוחות ולתיעוד. הוא אחראי לניהול התקציב ולפעילויות חדשות בתוכנית. לעיתים מעורב המנהל בגיוס כספים, בהגשת בקשות למענקים ובקידום יחסי ציבור לתוכנית. המנהל שומר על הקשרים בין התוכנית לבין מוסדות וארגונים בקהילה, ובכלל זה רשויות מקומיות, בתי-המשפט והמשטרה. בתוכנית הנמצאת בראשית דרכה מועסק המנהל בדרך כלל בהיקף של חצי משרה. בהמשך, ובמקביל להתפתחות התוכנית, הפעילות והתקציבים, נוצר בדרך כלל צורך להרחיב את היקף המשרה.

לכך, שהצדדים לגישור יקבלו את כל המידע הרלוונטי ושהטיפול יפעל לפי נהלים מקצועיים, שנקבעו מראש; לעיתים הוא נפגש עם הצדדים לשם הסברה ושכנוע, או לצורך מתן ייעוץ כיצד ליישב את הסכסוך ללא התערבות צד שלישי; הוא יוזם ומקיים מפגשי פיוס והידברות לפי הצורך; הוא גם יכול לקיים מפגשי הכנה עם הצדדים לקראת הגישור. לבסוף, אם המנהל הוא גם מגשר, הוא מעורב לעיתים בהערכת עבודת המגשרים ומבצע גישורים בעצמו.

המנהל הוא הממונה על המנהל והאחראי לחלוקת התפקידים, הסמכויות והאחריות בתוך צוות העובדים. הוא אמון על הגדרת תפקידי העובדים, כולל תחומי אחריות וסמכויות, ועל הגדרת נוהלי עבודה מפורטים.

כדי להבטיח סדרי מנהל תקין, עליו להסדיר את חוזה ההתקשרות עם הצוות כך שיכלול, מעבר להגדרת התפקיד, גם תנאי העסקה ושכר, הטבות, חופשות, הסדרים להפסקת העבודה וכן התחייבויות להימנע מניגוד עניינים ולשמור על חיסיון, על אתיקה ועל כללי התנהגות ברוח ערכי הגישור והתוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה.

בחלק מהתוכניות, ההתקשרות גם כוללת פירוט המנגנון לטיפול במחלוקות. לעיתים, חוזה ההתקשרות זהה לעובדים ולמתנדבים, ובמקרים אחרים יש חוזה התקשרות נפרד עם המתנדבים, ובו ציון תקופת ההתקשרות, חובות וזכויות, הגדרת התפקיד בתוכנית וסעיף אתיקה וניגוד עניינים.



מנהל התוכניות – תפקידים

- ◀ יישום המדיניות של הנהלת המרכז
- ◀ תפעול שוטף של המרכז
- ◀ ריכוז מערך הפניות - INTAKE
- ◀ קשרי חוץ ושיווק
- ◀ ייזום, תיאום והפעלת תוכניות
- ◀ הפעלת ההנהלה, הצוות והמגשרים

הנוספים הנדרשים לקראת המפגשים ומסדיר את נושא התשלום.

תפקיד נוסף של המתאם הוא ליצור תקשורת עם הצדדים לגישור ולטפל בהם ובבעיותיהם.

המתאם עוקב אחרי כל סכסוך, דואג לטופסי הסכמה ולמסמכים נוספים של הצדדים וכן לדיווח של המגשר בסוף הגישור. כאשר הסכסוך מופנה מבית-המשפט, המתאם עוקב אחריו משלב ההפניה עד לדיווח המסכם של המגשר לבית-המשפט.

המתאם מכין דוחות לתורמים, מרכז את עבודת המגשרים והמתמחים ולעיתים גם מעורב בגיוס המתנדבים ובהכשרתם. יש יתרון רב למתאם שהוא גם מגשר, לאור יכולתו לסייע למגשרים בתהליך, להשתלב בפגישות הנפרדות עם הצדדים לגישור ולסייע בגיבוש הסכם הגישור. המתאם יכול גם להיות מעורב

מתאם הגישור

המתאם מקבל ממנהל התוכנית את משימות הריכוז של תהליך ה-INTAKE, ביצוע התיאומים הנוגעים לגישור והמעקב אחרי הגישור עד לסימום; בתחילת דרכן של התוכניות, משימות המתאם מתבצעות בדרך כלל על-ידי המנהל, ועם הרחבת הפעילות בתוכנית, ממונה אחראי לתחום זה, כדי לנהל את הפעילות ואת הסכסוכים בצורה יעילה ומקצועית. המתאם יכול להיות עובד בשכר או מתנדב.

המתאם משוחח עם הצדדים כדי ללמוד על הסכסוך ועל הצדדים וממליץ בפני הצדדים על דפוס ההתערבות לאחר התייעצות עם הצוות המקצועי; הוא מכין רשימה של מגשרים אפשריים לבחירתם של הצדדים ופועל לקביעת מפגשי הגישור בתיאום עם המגשר ועם הצדדים; הוא דואג לביצוע התיאומים

בתהליך ההערכה והבקרה של המגשרים, בין היתר על-ידי קבלת משוב מהצדדים בתום הגישור.

המתאם שותף גם ליוזמות ולרעיונות לשיפור התוכנית ולפיתוחה.

ועדת התכנון וההיגוי

תכנון קפדני הוא תנאי להצלחת התוכנית. מומלץ להקים ולהפעיל את הוועדה בשלבים המוקדמים של הקמת התוכנית. בוועדה מוצע לשתף נציגים של הנהלת התוכנית וכן נציגים מהקהילה, מהרשות המקומית, מבית-המשפט וממוסדות וארגונים מרכזיים אחרים בקהילה. חשוב לשתף גם את מנהל התוכנית והצוותים, שיהיו אמונים על הביצוע בהמשך.

בתהליך התכנון חשוב להיוועץ במומחים מתחומים שונים, שיוכלו לתרום מניסיונם, מיומנויותיהם וכשרונותיהם. בין היתר כדאי לשתף בתהליך יועצים ארגוניים, עובדי קהילה, אנשי חינוך, עורכי דין, אנשי שיווק ופרסום או גורמים בעלי ידע בתחום גיוס המשאבים. כן מומלץ להסתייע בשלב התכנון גם במומחים נוספים מהקהילה, היכולים לתרום נקודת מבט אובייקטיבית.

שיתופם של בעלי עניין רבים ככל האפשר בשלב מוקדם של התוכנית - "אבות העיר", גורמים מקצועיים, גופים סטטוטוריים, מתנדבים, קבוצות אינטרסים, נציגי ציבור, קבוצות תרבותיות וקבוצות אתניות, יבטיח הפנייה של

סכסוכים, יגביר את המחויבות של הקהילה לתוכנית, יצמצם קשיים ומכשולים ויגדיל את "עוגת המשאבים". השתלבותם של הגורמים השונים תקל את הפעלת התוכנית בצורה מערכתית, כתוכנית של הקהילה.

תפקידי ועדת התכנון וההיגוי

1. גיבוש המטרות והכנת מסגרת רעיונית לפרויקט

הקמת מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בעיר, ביישוב או בקהילה תובעת שיתוף פעולה, מחויבות ומעורבות של הגורמים המקומיים, ובהם התושבים, הממסד והגורמים הבלתי פורמליים.

לאחר ש"נולד" הרעיון, מתעורר הצורך להציג אותו לצורך גיוס תמיכה ראשונית ונכונות לשיתוף פעולה מצד בעלי עניין מרכזיים בקהילה. ניסוח מפורט של המטרות סולל כיוון ברור ומוגדר לתוכנית. בהצהרת המטרות יש להציג את הצורך, שיש לתת לו מענה, וכן את השירותים והפעילויות, שנועדו לענות על הצורך. לאופן הצגת הנושא לגורמים האמורים עשויה להיות השפעה מכרעת על נכונותם להשתלב בפרויקט ועל הסיכויים שהוא יתממש.

חשוב שהפרויקט יוצג בצורה בהירה, תוך הדגשת החידוש והייחודיות שבו. הצגת הנושא צריכה לכלול מידע, שנועד להבהיר מי עומד מאחורי היוזמה, מה רוצים לעשות, כיצד ומדוע (כולל לוח זמנים מפורט). חשוב לנסח את המטרות ושלבי הפרויקט במלואם ולהבהיר כיצד נותנות המטרות, שהוצבו לפרויקט,



2. איסוף מידע:

השאלה הראשונה, בה דן הצוות, היא האם ניתן לגשת לתכנון על פי המידע הקיים, או שיש צורך בביצוע סקר צרכים, שיבטיח, שהתכנון והיישום של הפרויקט יתבססו על צרכי הקהילה.

במסגרת בדיקת הצרכים, חשוב לאסוף נתונים מגורמים, רשויות ומוסדות שונים, במטרה לקבל מידע על סכסוכים בקהילה ועל הגורמים המעורבים בהם. איסוף המידע יכול להתבצע על ידי מפגשים, שאלונים, סקרים וראיונות. חשוב להסתייע בכל גורם, שיכול לתרום מידע על ההיררכיה, הערכים ודפוסי ההתנהגות, תרבות המשא ומתן ומנגנוני יישוב הסכסוכים, הנהוגים בקהילה.

חשוב שבדיקת הצרכים תקיף את בעלי העניין המרכזיים, וביניהם: הרשות המקומית, מקבלי החלטות ומעצבי מדיניות וכן גופים וגורמים אשר מעורבים בסכסוכים, מושפעים מסכסוכים או מטפלים בסכסוכים. גורמים אלה כוללים, בין היתר, את המשטרה המקומית, בתי המשפט, מערכת החינוך המקומית, שירותי הרווחה המקומיים, נבחרי ציבור, ראשי מוסדות ממלכתיים וציבוריים, עסקים ומקומות עבודה, ארגוני סוחרים, ארגוני צרכנים, ועדי בתים, ארגוני עולים, ארגוני קשישים, ארגוני נוער, מנהלי בתי ספר, מורים, ראשי ארגוני מתנדבים, מתנ"סים, המוקד העירוני, מנהיגים פורמליים ובלתי פורמליים.



מענה לצרכים שהוצגו, מהו השינוי המצופה, כיצד יימדדו התפוקות וההישגים ומהו מקומם של התושבים, של בעלי העניין ושל הגורמים השונים בקהילה במערך המוצע. כמו כן, יש לוודא, שהיעדים שהוצבו לפרויקט ניתנים להגשמה, במסגרת המשאבים הכספיים והמקצועיים, העומדים לרשותו, ובמסגרת התמיכה והנכונות לשיתוף פעולה שניתן לגייס מצד בעלי העניין המרכזיים: **נספח 4** מציג מבנה מוצע של הצעה לפרויקט.

בעת קביעת המטרות יש להתייחס לסוגיות הבאות:

- הגדרת הקהילה ותיחום גיאוגרפי;
- מה מצפה התוכנית להשיג?
- מה מציעה התוכנית לקהילה?
- כיצד זה עונה על צרכי הקהילה?
- אילו סוגי סכסוכים יטופלו?
- מה לא יטופל במסגרת התוכנית?
- פירוט המנגנון;
- נהלים לתפעול השוטף;
- מערך ה-INTAKE לפניות;
- גבייה ותקציבים;
- זיקה וקשר עם הגורמים המפנים;
- מנגנונים להעברת תיקים לתוכנית;
- הקשר עם יתר הגורמים;
- מגבלות, קשיים צפויים;
- נהלים לגבי עובדים, מתנדבים.

² Glampson, Ann. Et Al. *A Guide to the Assessment of Community Needs and Resources*, London, The National Institute for Social Work, 1975, pp. 56-63.

סקר הצרכים נועד להבטיח, שהתכנון והיישום של הפרויקט יתבססו על צרכי הקהילה, לכן עליו לספק נתונים ומידע על:

- סכסוכים ומחלוקות בקהילה: כמותם, אופיים, הרקע שלהם וכיצד הם מתגלים;
- נתונים על הגורמים והאוכלוסיות, המעורבים בסכסוכים;
- זיהוי צרכים בהקשר החברתי-תרבותי; מבנה ודפוסים חברתיים, שפה, דפוסי תקשורת וכו';
- מידע על פעילויות ומנגנונים קיימים ליישוב סכסוכים;
- תפישות לגבי הסכסוך והמנגנון הרצוי והיעיל;
- זיהוי המכשולים;

הנתונים מיועדים לאפשר את תכנון המנגנון המתאים ביותר.

3. עיבוד המידע

הנתונים משמשים את ועדת התכנון וההיגוי לצורך הסקת מסקנות, שיהיו בסיס לתוכנית פעולה רלוונטית, העונה על הצרכים. ניתוח המידע צריך לכלול אימות הצרכים לאור נתונים ממקורות אחרים, אימות של צרכים בלתי מוצהרים (פועל יוצא מהתנהגות נראית), אימות צרכים המתגלים אגב כשלים, השוואה של המצב בעיני הקהילה לחוות דעת של גורמי חוץ, השוואה בין תפישת המנהיגות הפורמלית לתפישת המנהיגות הבלתי פורמלית³.

4. תכנון ארוך-טווח

ועדת התכנון וההיגוי עוסקת גם בהגדרת משימות התוכנית והציפיות ממנה בטווח הארוך, תוך התייחסות לציפיות של ההנהלה, העובדים, המגשרים, הקהילה, מוסדות הרשויות וכן הצדדים לסכסוך. יש למקד את המשימה ולהגדירה במונחים מציאותיים, תוך ראיית הנסיבות והאילוצים התקציביים והאחרים.

5. בניית שותפות מקומית

בניית השותפות היא בסיס להצלחת הפרויקט. הדבר מתבצע על ידי יצירת קשר ישיר ומפגשים עם הגורמים והמגזרים השונים. מטרת המפגשים היא לגבש דרכי עבודה משותפות, שישרתו את הפרויקט וגם יענו על הצרכים של הגורמים השונים. גיבוש של דרכי עבודה משותפות - מה ייתן כל גורם ומה יקבל - נחוץ לצורך יצירת מחויבות ושיתוף פעולה. הדבר חשוב גם כדי להבטיח מתן לגיטימציה לנושא, הפניית מקרים לגישור וקבלת סיוע במשאבים, בהפעלת התוכנית ובשיווק הרעיון בקרב צרכנים פוטנציאליים.

6. תקצוב

תכנון הפעילות מתבצע בהתאם למשאבים ולתקציבים הקיימים. אילוצים תקציביים יכתיבו בהכרח להכפיף את מטרות התוכנית ויעדיה לסדרי עדיפויות.



³לביא צבי, "מודל לתכנון ולהקמה של מרכז קהילתי, פרויקט קרית עקרון", חברת המתנסים, ג'וינט ישראל, 1981.

תוכנית הפעולה כוללת בין היתר:

- פעילויות לגיוס כספים לצורך START-UP;
 - יצירת קשרים עם גופים, שיפנו סכסוכים לגישור;
 - חשיפה ושיווק של התוכנית בקהילה;
 - גיוס עובדים;
 - אסטרטגיות לגיוס מגשרים ולהכשרתם;
 - הקמת מנגנון INTAKE;
 - בניית תשתית משרדית וארגונית.
- תוכנית הפעולה לטווח הארוך מתמקדת בניהול לאורך זמן ובפיתוח התוכנית.

דוגמה לתוכנית פעולה:

הגדרת המשימה: להבטיח, שלכל תושבי אזור ג' תהיה נגישות לגישור.

מטרה: להגביר את הפנייה של תושבי אזור ג' למרכז הגישור, תוך צמצום הפנייה לבית-המשפט.

פעילות לביצוע:

- לפתח מנגנון INTAKE ידידותי ויעיל;
- להגיע להסכם עם הרשות על הפניית סכסוכים מאזור ג';
- להגביר את שותפות התושבים באזור ג' על ידי צירוף תושב מהאזור לצוות התכנון;
- לגייס מגשרים מתוך אזור ג';
- לקיים חוגי בית ומפגשי הסברה;
- לקיים באזור "יום גישור", שבמהלכו ינתן יעוץ לתושבים וייקבעו גישורים למעוניינים.

המשך

7. מעקב ופיתוח

ועדת התכנון וההיגוי מלווה את התוכנית, תוך בחינה מתמשכת של הפעילויות והכנסת שינויים על-פי הצרכים. הועדה עוסקת בייזום ובפיתוח של תוכניות נוספות, בהתאם לחזון, למדיניות ולמטרות של התוכנית.

הועדה מורכבת בדרך כלל מחמישה חברים כדי לאפשר עבודה יעילה. כן מסתייעת הועדה במומחים וביועצים לנושאים ספציפיים, לפי הצורך.

תוכנית הפעולה

תוכנית פעולה לטווח הקצר והארוך היא בסיס ותנאי לתפקוד יעיל. מרכזים שונים מאמצים תוכניות שונות, בהתאם לצרכים. מכאן, שאין דגם אחיד לתוכניות פעולה, אלא עקרונות מנחים.

תוכנית הפעולה כוללת התייחסות לנושאים הבאים:

- המשימה;
- המנגנון;
- הפעילות;
- אסטרטגיות ושיטות לביצוע המשימה.

- אסטרטגיות:**
- לקיים ישיבה עם ועד אזור ג' עד סוף מאי;
 - לצרף נציג מאזור ג' לוועדת התכנון במהלך יוני;
 - לגבש מסמך לתוכנית עד סוף אוגוסט;
 - להעביר תוכנית פעולה לרשות;
 - לקיים פגישות ברשות במהלך ספטמבר;
 - לקיים במהלך אוקטובר-דצמבר שני ימי חשיפה;
 - לקיים חוגי בית וסדנה לקהילה באזור ג';
 - לאתר ולמיין מגשרים מאזור ג' ולגבש תוכנית הכשרה עבורם עד מרץ.

ועדת תכנון והיגוי – תפקידים

- ◀ איסוף מידע
- ◀ איתור הצרכים
- ◀ זיהוי הקשיים, המגבלות והאילוצים
- ◀ עיצוב תוכנית פעולה, תקציב ומדיניות הפעלה
- ◀ ייזום ופיתוח של פעילויות
- ◀ הערכה של הפעילות וגיבוש הצעות להמשך הפיתוח

22

תקציב

בשלב התקצוב יש להתייחס להוצאות חד-פעמיות, הקשורות להקמת תשתיות, ולהוצאות תפעול שוטפות של התוכנית. במסגרת ההוצאות החד-פעמיות נכללים: סקר הצרכים, הכשרת מבנה, השכרת משרד, רכישת ציוד קבוע, כגון ריהוט ומחשבים, הכנת חומר פרסומי ושיווק ראשוני, פעילות חשיפה והסברה וכן מתן הכשרה בסיסית למגשרים. במסגרת ההוצאות לתפעול שוטף נכללים: שכר לעובדים, תשלום

למגשרים, החזר הוצאות למתנדבים, הוצאות תפעול ואחזקה, שירותים משרדיים, השתלמויות, שיווק שוטף ותקציב לפעילות על פי תוכנית העבודה.

בסעיף ההכנסות נכללים: תשלומים מהצדדים לגישור, השתתפות של גורמים מפנים, מענקים לפרויקטים מוגדרים וכן תרומות. ייזום התקשרויות עם ארגונים, מוסדות, מקומות עבודה וגופים מקומיים אחרים לצורך מתן שירותי גישור הוא מקור חשוב להכנסות.



התקצוב מתבצע מול המטרות והיעדים של התוכנית וכן מול תחזית ההכנסות וההוצאות שלה.

ועדת התכנון וההיגוי בוחנת את ההתאמה של התקצוב למטרות וליעדים (ראו **נספח 1**).

ציוד בסיסי, הנדרש לתחילת הפעילות (בנוסף לכוח אדם):

- חדר גישור;
- ריהוט בסיסי למשרד;
- טלפון ומזכירה אלקטרונית;
- יומן לישיבות;
- מחשב;
- נגישות למכונת צילום;
- ניירות עם פרטי התוכנית;
- מסמכים וטפסים;
- תיקים משרדיים;
- חומר פרסומי בסיסי.

הוצאות הקמה

- ◀ סקר צרכים
- ◀ הכשרת מבנה
- ◀ שכר דירה
- ◀ הוצאות להכשרה מקצועית
- ◀ הוצאות לחשיפה, הסברה ושיווק
- ◀ הוצאות נוספות

הוצאות תפעול

- ◀ שכר למנהל/ת המרכז
- ◀ שכר למזכיר/ה
- ◀ הוצאות תפעול חודשיות
- ◀ פרויקטים שונים
- ◀ תגמול למגשרים
- ◀ פרסום ושיווק
- ◀ הכשרה והשתלמויות



הכנסות

- ◀ הכנסות מהצדדים לגישור
- ◀ הכנסות מהגורמים המפנים
- ◀ השתתפות הרשות, גורמים וארגונים שונים
- ◀ קבלת מימון לפרוייקטים מיוחדים
- ◀ מענקים ותרומות



מנהל

מרבית התוכניות מתחילות עם מספר מצומצם מאוד של עובדים, הממלאים מספר תפקידים במקביל, תוך הסתייעות בפעילים ובמתנדבים.

היתרון שבהעסקת עובדים שכירים נעוץ בתפישת האחריות שלהם לתפקיד, בהמשכיות וכן בדימוי המקצועי והאמין של התוכנית בעיני הקהילה.

מאידך, ההסתייעות במתנדבים מצמצמת עלויות, מגבירה את השיתוף הקהילתי,

ותורמת לתוכנית מגוון של מיומנויות ומשאבים.

בעת העסקת מתנדבים, יש לשקול את ההשקעה בהכשרה לעומת התשומות הצפויות. יש להגדיר מראש תקופת התקשרות ולהימנע ככל האפשר מתנועה רבה ותחלופה תכופה, המזיקה לדימוי של התוכנית. המתנדבים יכולים למלא שורה של תפקידים ומשימות, ובכלל זה תפקידים מנהליים, תיאום ישיבות גישור, INTAKE, ניהול כספי, ריכוז מערך המתנדבים, חשיפה והסברה, גיוס כספים וגישור.

מתנדבים – השתלבות בפעילות

■ בשלב ההקמה:

יצירת קשרים, ארגון אירועים, הסברה, שיווק, גיוס כספים, בדיקת צרכים, ייעוץ מקצועי

■ בשלב התפעול:

ריכוז וטיפול בפניות (INTAKE), תיאום מפגשי גישור, גישור, עבודה משרדית

■ בשלב הפיתוח:

ייזום תוכניות, פעילות להטמעה בקהילה, פיתוח משאבים

תפקידים בתוכנית

(כל התפקידים אחייחסיס אןשיס אןגריס כאחז).

מנהל המשרד/המזכיר: תפקיד מנהל המשרד תלוי במבנה התוכנית. בחלק מהתוכניות מועסק עובד מיוחד למשרה זו, באחרות משמש המזכיר בתפקיד זה. במקרים רבים, המגע הראשוני של הפונה לתוכנית הוא עם המזכיר ומנהל המשרד. לכן, חשוב מאוד, שהם יכירו היטב את התוכנית, הנהלים והתהליכים, וחשובה גישתם הנכונה אל הפונים. מנהל המשרד מנתב את הפניות, מסייע בהכנת דוחות, עוסק בתכתובות ובתיאומים ומסייע למגשרים.

המנהל הפיננסי: בתוכניות קטנות, תפקיד זה מתחלק בין מנהל התוכנית, ועדת התקציב ועובדים אחרים. חשוב שהניהול הכספי יופקד בידי גורם, המצוי היטב במטרות התוכנית ובמדיניות שלה.

רכז ההכשרה: רכז ההכשרה עוסק בגיוס פעילים ומתנדבים ובהכשרתם לתפקידיהם. הוא אמון על ייזום והפעלה של תוכניות הכשרה והשתלמות לצוות המגשרים של התוכנית ולגורמים בקהילה. לצד מסלולי הכשרה ארוכים ומתמשכים, הוא יוזם מפגשי העשרה והתמחות מקצועית.

גיוס עובדים ופעילים

איתור וגיוס של עובדים ופעילים מחייבים הגדרה של התפקידים, ושל הכישורים והמיומנויות, הנחוצים למילויים. למשל, לתפקיד רכז ההכשרה יש צורך בניסיון בהכשרה, ויתרון לניסיון בחינוך מבוגרים; למנהל התוכנית נדרשים מיומנויות בניהול, בתכנון ובגיוס כספים, ידע בגישור, יוזמה ויחסי אנוש טובים, וכן יש יתרון לרקע של פעילות חברתית וציבורית ולקשרים בקהילה.

עבודה בתוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה דורשת השקעה ושעות עבודה לא שגרתיות. חשוב שהעובדים יהיו מודעים לאפשרות, שיתבקשו לבוא בימי חופשה או בשעות לא שגרתיות, לצורך גישורים, פעילות בשטח, ישיבות או פעילות אחרת.

מקדמי הצלחה

- ◀ קשרים טובים בקהילה
- ◀ השקעה בחשיפה, הסברה ושיווק
- ◀ הנהלה ופעילים מחויבים
- ◀ מנהל תוכנית מיומן
- ◀ מקצועיות המגשרים
- ◀ תכנון והתאמת השירותים לקהילה
- ◀ זמן!!!



הרחבת הפעילות

- ◀ בהדרגה
- ◀ בהתאם לצרכים של הקהילה
- ◀ משתלבת במטרות ובמדיניות המרכז
- ◀ מותנית בקיום תשתית מקצועית
- ◀ בהתאמה למשאבים הכספיים
- ◀ מן הפשוט אל המורכב



עקרונות להקמת מנגנון יעיל⁴:

- 1.** שילוב של דפוסים ואפשרויות שונות לטיפול בסכסוך (גישור או דפוס אחר), כדרך לענות על הצרכים המגוונים של המשתמשים;
- 2.** הגדרת אמות מידה לשימוש בדפוסים השונים ליישוב סכסוכים (כדי למנוע שימוש בהם במקרים שאינם מתאימים);
- 3.** מתן אפשרות לצדדים לבחור את דפוס ההתערבות ואת המגשר;
- 4.** פיתוח דפוסי התערבות מוקדמת ומניעה, בין היתר על ידי מתן הכשרה לקהילה;
- 5.** נקיטת אמצעים להבטיח, שהצדדים כשירים ויש להם הידע הדרוש כדי להשתתף בתהליך;
- 6.** תכנון מנגנון נגיש וזמין, ללא בירוקרטיה;
- 7.** שילוב צוות ומגשרים מרקע מגוון, להגברת הנגישות של אוכלוסיות שונות;
- 8.** התבססות על ערכים של מקצועיות, הוגנות ואי תלות. מחוייבות של הצוות;
- 9.** גיבוש מערך של ידע, תמיכה ושיתוף פעולה בקרב הציבור בממסד.
- 10.** ביצוע הערכה כדי לאמוד את הפעילות, ופיתוח ושיפור מתמיד של המנגנון.

⁴Constantino, C. and Merchant, C.S. *Designing Conflict Management Systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
Lynch, J. *CCRA: Contemporary Conflict Resolution Approaches*. Ottawa: Canada, Customs and Revenues Agency, 1998.
Slaikeu, K., and Hasson, *Controlling the Cost of Conflict*, San Francisco: Jossey Bass, 1998.
SPIDR (Society for Professionals in Dispute Resolution). *Guidelines for the Design of integrated Conflict Management Systems Within the Organizations*. Washington, D.C.: SPIDR 2000. (Available at www.acresolution.org).
Rowe, M. "Dispute Resolution in the Non-Union Environment." In S. Gleason (ed.), *Frontiers in Dispute Resolution in Labor Relations and Human Resources*. East Lansing: Michigan State University Press, 1997.

הקמת תוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה – אומדן תקציבי

ועל סמך בחינה של הנתונים בארץ, להלן אומדן התקציב הנדרש להקמת מרכז גישור, המשרת אוכלוסייה שבין 50,000 ל-200,000 נפש.

התקציב הדרוש להקמת תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה משתנה בהתאם לגודל הקהילה, לצרכים הקיימים ולמשאבים הזמינים, שכבר עומדים לרשות התוכנית. על בסיס הניסיון בחו"ל

סעיפי הוצאה	אומדן (בש"ח)
מנהל ויועץ מקצועי (מגשר)	75,000
מנהל פרויקט	50,000
מזכירה	20,000
עובד INTAKE	25,000
מבנה	50,000
הוצאות אחזקה נלוות	15,000
רכישת ריהוט וציוד (חד-פעמי)	30,000
הוצאות משרדיות	30,000
הכשרת מגשרים מתוך הקהילה	100,000
סדנאות, ימי עיון וחשיפה לבעלי עניין, לגופים מפנים, למקבלי החלטות, למנהיגי דעת קהל וכו'	50,000
תשלום למגשרים מנוסים, שיבצעו בתחילה גישורים ויסייעו בתהליך ההתמחות של המגשרים מהקהילה	30,000

המשך

אומדן (בש"ח)	סעיפי הוצאה
5,000	החזר הוצאות למגשרים מתנדבים
50,000	שיווק, הפקת חומר ופרסום
50,000	פעולות בתחום החינוך ומערכת החינוך
20,000	שונות
600,000 ש"ח	סה"כ

הערות לתקציב

- האומדן התקציבי מתייחס לשלב ה-START-UP. בדרך כלל מדובר בתקופה של שנתיים עד שלוש שנים.

- הנתונים שלעיל הם אומדן בלבד; הסכומים עשויים להשתנות על פי התכנים ואופי הפעילות;
- האומדן לכוח אדם מתבסס על חלקי משרה לשנה;

בעלי עניין ומקורות אפשריים להפניה לגישור

(המקור - Community Mediation Programs in Massachusetts)

- גורמים פרטיים
- גורמי רווחה, פסיכולוגים, עובדים סוציאליים, עובדים קהילתיים
- משטרה
- בתי-משפט (שופטים, מנהלי מחלקות לניהול תיקים) והמערכת המשפטית
- פרקליטות
- מערכת החינוך (מורים, יועצי חינוך, מנהלים)
- מועצות תלמידים
- ארגוני נוער
- תנועות נוער
- חברות עסקיות
- ארגוני צרכנים
- ארגונים חברתיים - "ויצ"ו", "נעמת", עמותות וארגוני מתנדבים
- עורכי-דין פרטיים
- סגורים ציבוריים
- שירותים עירוניים (בריאות הנפש, ייעוץ משפחה, קבוצות תמיכה)
- ארגוני דיירים
- בתי-עסק מקומיים
- לשכת עורכי-הדין
- מוסדות להשכלה גבוהה
- רשות מקומית
- מתנ"סים

הצעה לאמנה לקידום הגישור ויישוב הסכסוכים בהסכמה בקהילה

מבוא

- מטרת האמנה היא לגייס ולעגן את השותפות והמחויבות של הגורמים הרלוונטיים בכל קהילה לקידום הגישור ויישוב הסכסוכים בהסכמה בתוכה.
- תוכן האמנה יחדד את הערכים והרוח שבבסיס הגישור והמודלים השונים ליישוב סכסוכים בהסכמה.
- האמנה היא חוליה (נוספת) במאמצי ההטמעה והשיווק של רעיון הגישור.
- ההצטרפות לאמנה יכולה להיות הדרגתית, במהלך ההקמה וההפעלה של המרכז הציבורי לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה.
- הכוונה היא לגבש נוסח אחד כללי ("גנרי"). יש מקום לחשוב גם על אפשרות של "תוספות ייחודיות", ומוצע, שהאמנה תהיה מקומית ותותאם לכל אחד מהערים והיישובים, בהם מוקם מרכז ציבורי לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה.
- מוצע, שהאמנה תכלול בראשה את הסמל (לוגו) של גורמים מרכזיים בקהילה, ובכלל זה של הרשות העירונית, של הגורמים המרכזיים, השותפים לתוכנית ההקמה של המרכז, ושל הגורמים, שיהיו חתומים עליה.
- האמנה תוצב בכל ארגון או גוף, השותף למסר שלה.
- ניתן גם לייצר סימן (לוגו), שיהיה "תו תקן", המעיד על היותו של גוף או גורם שותף למסר של האמנה.
- הרצון הוא להקיף את המגזרים השונים וליצור מצב, שבו יהיו חתומים על האמנה, לצד גופים ומוסדות, גם נציגי ציבור, נוער, עולים, קשישים, רבנים, רופאים וכו'.
- ניתן לחשוב על עיצוב והפקה ייחודיים של האמנה, שייתנו ביטוי לרעיון החברתי.

דוגמה

להלן דוגמה לנוסח מוצע (שיישא את שם הקהילה האמורה):

א. אשדוד בשם תושביה, בשם המנהיגות המקצועית, המנהיגות הציבורית והמנהיגות המסורתית שלה, מאמצת את רעיון הגישור ויישוב הסכסוכים בהסכמה, כאמצעי להטמעת תרבות דיון, המבוססת על הידברות ושיתוף פעולה, וכן ככלי ליישוב מחלוקות וסכסוכים בהסכמה, ולמניעתם.

ב. אשדוד מכירה בחשיבות ובחיוניות של הנחלת הגישור, ומודלים נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה ברמת הפרט, לכל המגזרים והקבוצות באוכלוסייה, כאמצעי להעצמת הפרט והקהילה וככלי ליישוב סכסוכים ולפתרון בעיות.

ג. אשדוד מכירה בחשיבות הגישור, ומודלים נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה, ככלי חינוכי, המסייע להטמעת ערכים של תרבות השיח והדיון בקרב תלמידים ובמערכת החינוך, החל מהגיל הרך.

ד. אשדוד מכירה בחשיבות ובחיוניות של הטמעת הגישור, ומודלים נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה, כמודלים תקשורתיים יעילים להגברת ההידברות בין קבוצות וזרמים שונים, תוך מתן משקל וכבוד לשונות וקידום הליכוד הקהילתי במסגרת של חברה פלורליסטית.

ה. אשדוד מכירה בחשיבות של השגת הסדרים בדרך של הסכמה, ובחשיבות השגתם של הסדרים מהירים, זולים ויעילים, שיש בהם תרומה לשיפור רווחת החיים של האזרחים.

ו. אשדוד מכירה בחשיבות ובחיוניות של הקמת מרכז ציבורי לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה, שיפעל בתחום הגברת המודעות, החשיפה והחינוך, יעשה למניעת סכסוכים וייתן שירותי גישור ליישוב סכסוכים באופן זמין ונגיש לכלל התושבים.

ז. אשדוד מכירה בצורך להפעיל את המרכז על בסיס מקצועי ואוטונומי, כדי לבסס את יחסי האמון בין הציבור למרכז ולמנוע משוא פנים ו/או ניגוד עניינים אפשרי.

ח. אשדוד מכירה בצורך לשלב כוחות ולפעול בשיתוף עם כלל הגורמים המקצועיים, ארגוני מתנדבים ואחרים, לצורך הטמעת הנושא בצורה מערכתית.

ט. אשדוד מצהירה, כי תפעל כדי לסייע למרכז הציבורי לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה בתחום הגברת המודעות והחשיפה, הכשרת הלבבות והגברת הפנייה לגישור והשימוש בהליך הגישור כאמצעי יעיל להתערב בסכסוך בשלבים המוקדמים ולהביא ליישובו בדרך, שתשרת את צרכי הצדדים ותאפשר להם גם לשמור על היחסים ביניהם.

י. למטרה זו, אשדוד תפעל כמידת יכולתה לעודד פנייה למרכז הציבורי לגישור ויישוב סכסוכים בהסכמה ולהליך הגישור והליכי הידברות נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה.

ולראיה באנו על החתום:

מבנה מוצע של הצעה לפרויקט:

התוכן (סעיפי משנה)	הנושא	הפרק
מבוא (קצר) על: א. נושא הגישור ב. מרכזי גישור בקהילה ג. מקום הפרויקט ד. הגוף המבצע	מידע על הנושא (תוך הדגשת החידוש והייחוד), על המקום ועל היזמים והמבצעים	פרק א'
א. הצגת הבעיות ב. הצגת הצורך בפרויקט	הצגת הצרכים, הבעיות או המצב, שהפרויקט נועד לתת להם מענה	פרק ב'
- הצגת המטרות תוך התייחסות לבעיות והדגשת השינויים הממשיים הצפויים - הצגת סדרי עדיפויות - הצגת אמצעים למדידת ההתקדמות	מטרות ויעדים (התמקדות בשינוי)	פרק ג'
- הארגון - התשתית הפיזית (מיקום, פריסה) - מדיניות, אמות מידה - שיטות עבודה - מעורבות התושבים - שותפים פוטנציאליים בפרויקט - אופן ביצוע, שלבי ביצוע ולוח זמנים - הערכת הפעילות	תוכנית פעולה להשגת היעדים	פרק ד'
- פירוט סעיפי תקציב ולוח זמנים (שנתיים). - מקורות תקציביים קיימים ומתוכננים - מקורות לטווח הקרוב והרחוק	תקציב	פרק ה'

רשימת מקורות

החומר שהובא בחוברת זו מבוסס, בין היתר, על הניסיון המצטבר של מרכזי גישור בכל העולם, שהותאם על-ידי המרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים לנסיבות ולתנאים הייחודיים בארץ.

Constantino, C. and Merchant, C.S. *Designing Conflict Management Systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996

Davis, A.M. *Community Mediation in Massachusetts, A Decade of Development 1975-1985*.

Glampson, Ann. Et Al. *A Guide to the Assessment of Community Needs and Resources*, London, The National Institute for Social Work, 1975, pp.56-63

Kaminsky, H. and A. Yellott "Community Mediation - The Grassroots of Alternative Dispute Resolution." In E. Kruk (ed.), *Mediation and Conflict Resolution in Social Work and the Human Services*. 1997.

Lynch, J. CCRA: *Contemporary Conflict Resolution Approaches*. Ottawa: Canada, Customs and Revenues Agency, 1998.

Mediation UK. *Annual Report 1999* England.

NAFCM - National Association for Community Mediation. Washington, D.C., USA.

NIDR - National Institute for Dispute Resolution, *Insights and Guidance from Two Decades of Practice*, 1991.

Oregon Community Dispute Resolution Program Rules.

Rowe, M. "Dispute Resolution in the Non-Union Environment." In S. Gleason (ed.), *Frontiers in Dispute Resolution in Labor Relations and Human Resources*. East Lansing: Michigan State University Press, 1997.

Shonholz, R. "Neighborhood Justice System: Work, Structure and Guiding Principles". *Mediation Quarterly* 5:3-30. 1984.

Slaikue, K., and Hasson, *Controlling the Cost of Conflict*, San Francisco: Jossey Bass, 1998

SPIDR (Society for Professionals in Dispute Resolution). *Guidelines for the Design of integrated Conflict Management Systems Within the Organizations*. Washington, D.C.: SPIDR 2000. (Available at www.acresolution.org).

Still, J. Allan. *Alternative Dispute Resolution for Organization, How to Design a System for Effective Conflict Resolution*, 1998.

לביא צבי, "מודל לתכנון ולהקמה של מרכז קהילתי, פרויקט קרית עקרון", חברת המתנסים, ג'וינט ישראל, 1981.



משרד המעשבים

המרכז הארצי לגישור
וליישוב סכסוכים

תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

גביית תשלום עבור מתן שירות

נכתב ע"י לי-לי-און

ראש תחום גישור ויישוב סכסוכים בקהילה

עוזר מחקר - גיא קיבץ

דצמבר 2002

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 Fees and Charges

Lee Li-On

December 2002

© 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

עיצוב וביצוע: דפוס יובל

תודה על הסיוע לורדית טל וכן תירוש

© 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.

גביית תשלום עבור מתן שירות

תוכן העניינים

41	מבוא
42	גביית תשלום עבור השירותים - נתונים סטטיסטיים
42	גביית תשלום עבור שירותי הגישור - סוגיות
43	הקשר בין גביית תשלום והמחויבות לתהליך הגישור
43	השפעת גביית תשלום על תפישת מקצועיות ואמינות התוכנית
43	השפעת ההקשר התרבותי על גביית תשלום
44	השלכות גביית תשלום על גיוס משאבים חיצוניים
44	גביית תשלום לצד הקפדה על נגישות וזמינות השירות לציבור
44	מימון השירותים באמצעות מיסים - תפישת הגישור בקהילה בבריטניה
45	מורכבויות בהקמת מערך גבייה
46	גביית תשלום - גישות שונות
46	גביית תשלום מדורג
47	גביית תשלום בהתאם לסוג הגישור
47	גביית תשלום בהתאם לשביעות רצונם של מקבלי השירות
47	מקורות המימון
48	מקורות מימון חיצוניים
48	כספי מענקים
48	סיכום
49	רשימת מקורות

מבוא

גביית תשלום עבור שירותי הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה מעלה שאלות רבות: האם נכון לגבות תשלום? עבור אילו מן השירותים ניתן לגבות? כמה, ממי ובאיזה אופן לגבות?

לשאלות אלה יש מגוון תשובות אפשריות - וכל תשובה משפיעה על אופי התוכנית, הדימוי שלה בעיני הקהילה וההיבטים הארגוניים והתפעוליים שלה. לחלופות השונות יש גם השפעה על מהותו של תהליך הגישור עצמו ועל היבטיו האתיים.

הסקירה שלהלן תציג את הסוגיות המרכזיות העולות להתעורר בעקבות הבחירה בכל אחד מן החלופות. נדגיש, כי סוגיות אלה ממשכות להעסיק אנשי מקצוע בעולם, גם לאחר שני עשורים של פעילות התוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה.

כיוון שכל תוכנית נדרשת לבחור בחלופה המתאימה ביותר לקהילה, אותה היא משרתת, הסקירה שלפנינו אינה חותרת לשרטט פתרון מוחלט, אלא להגביר את ההבנה בנושא ולהעמיד לרשות התוכניות מידע, שימשם בסיס לקביעת מדיניות, בהתאם לנסיבות ולמשתנים של פעילותן. הסקירה מתבססת על חומר תיאורטי ועל ניסיון שנצבר בתוכניות רבות ברחבי העולם.

יש להדגיש, כי תפקידן של התוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה הוא להנחיל תרבות דיון וניהול מחלוקות, המבוססת על הידברות ושיתוף פעולה בכל זירה קהילתית - בשכונה, בבית הספר, במקום העבודה ועוד. לפיכך בכל תוכנית, העקרונות המנחים צריכים להיות זמינות ונגישות של השירותים לכלל הקהילה. עקרונות אלה מייחדים את התוכניות ועומדים בבסיס החלטות הנוגעות לגביית התשלום.

גביית תשלום עבור השירותים – נתונים סטטיסטיים

סוגיית גביית התשלום עבור שירותי הגישור קשורה קשר הדוק לאופי התוכנית ולמקורות המימון שלה. מסקר שנערך בארה"ב בשנים 1993-1996 עולה, כי רוב התוכניות - כ-96.7% - פועלות כמלכ"ר, כלומר כארגונים ללא מטרות רווח, וכמחצית מהן גובות תשלום עבור השירותים. קרוב ל-57% מהתוכניות דיווחו על מימון ציבורי (שמקורו במיסים) כמקור העיקרי לתקציבן. מקורות מימון מרכזיים נוספים הם מענקים (שמהווים בדרך כלל כ-15% מתקציב התוכנית) וגביית תשלום עבור שירותים נלווים, כהכשרת מגשרים (אולם אלה לרוב תורמים כעשירית מהתקציב בלבד).¹

העובדה כי תוכניות רבות בסקר ממומנות ברובן מכסף ציבורי, נובעת מהמודעות הגוברת של הרשויות ליתרונות הגישור כדרך ליישוב סכסוכים. בחלק ממדינות ארה"ב התוכניות מספקות שירותים ללא תמורה כדי לעודד את הציבור להשתמש בהם עוד לפני הפנייה להליך משפטי וכאלטרנטיבה לז.²

בכ-47.9% מהתוכניות גובים תשלום מדורג על פי הכנסתם של המגושרים. המחיר הממוצע לשעה בתוכניות הגישור שנבדקו הוא כ-165 דולר, אולם נתון זה מטעה, משום שבחלק קטן

מהתוכניות דווח על תעריפים גבוהים ביותר (בין 700 ל-1,000 דולר), שהעלו את הממוצע הכללי. המחירים הנפוצים ביותר נעים בין 5 ל-10 דולר לפגישה, כאשר קשת המחירים נעה בין 5 ל-1,000 דולר.³

גביית תשלום עבור שירותי הגישור – הסוגיות

בחירת מדיניות המימון של התוכנית משליכה כאמור על אופי השירות שניתן. למשל, בחירה במדיניות של מתן שירותים ללא תמורה מחייבת את התוכנית להתבסס אך ורק על מקורות מימון חיצוניים. מעבר לקושי בגיוס מקורות המימון, הדבר יוצר תלות מוחלטת בגורמים חיצוניים ועלול לאיים על יכולת הישרדות של התוכנית בטווח הארוך: תרומה מכובדת בהווה עלולה להיפסק בעתיד, וכמוה גם מדיניות תקצוב מוניציפלית או ממשלתית. לכן, נראה שבטווח הארוך גביית תשלום היא דרך טובה יותר להבטיח לתוכנית כושר הישרדות וצמצום של התלות בגורמים זרים.

¹ Bruce C. McKinney, William D. Kimsey and Rex M. Fuller, "A Nationwide Survey of Mediation Centers", *Mediation Quarterly*, Vol. 14, No. 2, 1996, p.158.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid. מרבית התוכניות נמצאות בטווח המחירים שבין 5 ל-200 דולר, ורק מעטות מהן מצויות בטווח המחירים הגבוה יותר.

הקשר בין גביית תשלום והמחויבות לתהליך הגישור

כאשר דנים בשאלה האם ומדוע יש לגבות תשלום עבור שירותי גישור ויישוב סכסוכים בקהילה, חוזרת ועולה הטענה שאנשים נוטים לא להעריך ולא להיות מחויבים לשירות הניתן להם ללא תמורה. מכיוון שתנאי בסיסי לקיום הגישור הוא מחויבות המגושרים לתהליך, מדיניות של "אי גבייה" עלולה לערער על עיקרון חשוב זה.

לפיכך, נראה כי גביית תשלום בגין שירותי הגישור עשויה להגביר את השתתפות הצדדים בתהליך. ואכן, הנתונים מוכיחים שגביית תשלום מגדילה את ההשתתפות בתהליך ואת המחויבות לו. נראה כי חלק מהמגושרים מתייחסים לגישור ביתר רצינות בגלל התשלום, אולי מתוך רצון לא "לבזבז" את הסכום ששולם (גם אם הוא נמוך יחסית).⁶

השפעת גביית תשלום על תפישת מקצועיות ואמינות התוכנית

אחת מן האמונות הרווחות בציבור היא כי "המחיר קובע את האיכות": תג המחיר המוצמד לשירות מצביע על טיבו. בהתאם לכך קיימת נטייה לבחור בשירות היקר יותר, "כי הוא כנראה טוב יותר", ומאידך קיימת נטייה להעריך באופן נמוך שירות הניתן חינם. לכן, מתן שירותי גישור ללא תמורה עלול להתפרש כאילו מדובר בשירות חסר

ערך או, לחילופין, בשירות סוציאלי, המיועד לאלה שאין בידם לשלם עבור הליך משפטי. לאור זאת, בעת קביעת מדיניות הגבייה יש להביא בחשבון את ההשפעות האפשריות שלה על האמינות והמקצועיות הנתפשות של שירותי הגישור ועל ערכם בעיני הציבור בקהילה. חלק מאנשי המקצוע גורסים, שגביית תשלום מגבירה את ערכו של תהליך הגישור בעיני המגושרים ותורמת ליוקרתה של התוכנית בעיני הקהילה.

השפעת ההקשר התרבותי על גביית תשלום

מן הצד השני של המתרס ניצבים מי שטוענים שאין כל קשר ישיר בין אי גביית תשלום לחוסר מחויבות לתהליך, או לתחושת קיפוח מצד המשתמשים בשירות. המצדדים בגישה זו דוחים את הטענה לפיה ערך השירות יכול להימדד לפי המחיר הנגבה עבורו.

כאשר מנסים להכריע בין שתי הגישות הללו חשוב להבין כי הקשר בין התשלום לערך הנתפש של התהליך, כמו סוגיות רבות אחרות, הוא תלוי תרבות, הקשר ומקום. למשל, בתרבויות מסורתיות רבות, דוגמת התרבות הסינית, בהן התגבש פתרון הסכסוכים הקהילתי במשך שנים ארוכות והפך לחלק בלתי נפרד מהקהילה, לגביית תשלום אין משקל ביצירת מחויבות ותחושת ערך. מנגד, בתרבויות "מערביות" וחומריות, הפועלות במסגרת מוסכמות של

⁶ראה: NAFCM Network, הערותיו של Craig Coletta בנושא גביית תשלום והמחויבות לתהליך.

לכן חשוב להתחשב בנסיבות הכלכליות ובמרקם החברתי הייחודי של הקהילה, על מנת לתת מענה שמותאם לכלל הציבור.

כך למשל בכמחצית מהתוכניות בארה"ב נגבה תשלום עבור השירותים, אולם במקביל יכולים גם חברים שידם אינה משגת להנות ממנו.⁷

גם במרבית מרכזי הגישור בקהילה בארץ גובשה מדיניות גבייה, אך תוך התחשבות במצבם הכלכלי של הצדדים.⁸

שמירה על שוויון בנגישות לשירות היא בסיס לאמון הקהילה בתוכנית ומשפיעה על סיכויי ההצלחה וההטמעה של הנושא.

מימון השירותים באמצעות מיסים – תפישת הגישור בקהילה בבריטניה

בעוד שבארה"ב מחצית מהתוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה גובות תשלום עבור שירותי הגישור, בבריטניה השירותים ניתנים ללא תמורה. שירותי יישוב הסכסוכים בהסכמה נתפסים כחלק מסל השירותים המגיעים לכל אזרח - בדומה לשירותי חינוך או פיתוח סביבתי. לפיכך, האזרח ממילא משלם עבור השירותים באופן עקיף - באמצעות המיסים. ואכן, חלק ניכר מהמימון של התוכניות מגיע מגורמים ממסדיים.



עלות/תועלת, ייתכן בהחלט שיש צורך בגביית תשלום לשם יצירת מחויבות. זאת לפחות בשלבים הראשונים של ביסוס התוכניות.

השלכות גביית תשלום על גיוס משאבים חיצוניים

מדיניות גבייה משליכה גם על מקורות המימון הנוספים של התוכניות. נמצא כי לתוכניות שהנהיגו מדיניות גביית תשלום עבור השירותים היה קל יותר לגייס מימון ממקורות חיצוניים. מקורות אלה נוטים יותר להיענות לבקשות מימון כאשר הם מתרשמים שהציבור בקהילה מעריך את השירות ומוכן לשלם תמורתו. בתוכניות גישור בארה"ב צוינה העובדה, שגביית תשלום עבור השירותים עוזרת בגיוס כספים מגורמים חיצוניים - ממלכתיים ופרטיים - ומעלה את ערכם של השירותים בעיני אותם גורמים.⁹

גביית תשלום לצד הקפדה על נגישות וזמינות השירות לציבור

כאמור, מטרתן של התוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה היא להנחיל את תרבות יישוב המחלוקות בדרכי שלום לציבור. לכן, עיקרון מנחה לפעילות הוא זמינות ונגישות של השירות: מדיניות הגבייה צריכה להבטיח שכל מי שזקוק לכך יוכל להשתמש בשירותי הגישור.

⁷ למשל: הערותיו של Tim Hieeen ממינאפוליס מינסוטה בדיון שנערך בין חברי AFCEM בנושא גביית תשלום עבור שירותי הגישור בקהילה.

⁸ למשל: Minnesota Dispute Resolution Center (מרכז גישור קהילתי) גובה 25 דולר מכל צד לשיבת גישור, אולם מאפשר תשלום מדורג בהתאם לרמת ההכנסה למועמדים שנמצאו מתאימים, ובכל מקרה אינו מונע שירותים בשל אי יכולת לשלם עבורם.

⁹ ראה: תוכנית מרכז הגישור בקהילה בחיפה, עמ' 5.

ציבורית פעילה ויפעל על פי אמות מידה ציבוריות ומקצועיות. אלה יסייעו למנוע חשש - אף למראית עין - של משוא פנים לטובת הרשות המממנת. דרך נוספת היא לגייס גיבוי ציבורי רחב לתוכנית, על ידי גיבוש "חוזי שירות" בין התוכנית לגופים מרכזיים בקהילה. כך, לצד גיוס מימון מתורמים וקרנות, מקור מרכזי למימון יהיו מוסדות וארגונים ממלכתיים ואחרים ברמה המקומית, כגון הרשות המוניציפלית, המשטרה, מחלקות מקומיות של רווחה, שיכון, איכות הסביבה ועוד. התוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מתקשרת עם גופים אלה בחוזים לאספקת שירות ליישוב סכסוכים בהיקף מסוים, תמורת מימון שנקבע מראש. ההסכם מגדיר באופן מפורט את תנאי ההתקשרות (כגון אופן העברת הפניות, אופי הסכסוכים המתאימים להפניה, דפוסי שיתוף הפעולה ועוד). היתרון הבולט של דרך פעולה זו הוא שהתקשרויות ארוכות טווח מסייעות להמשכיות ושרידות של התוכנית. יתרון נוסף הוא ששיתוף הפעולה והקשרים ההדוקים, הנוצרים בין התוכנית לבין הארגונים המעורבים, מקנה לתוכנית מעמד מרכזי בקהילה.

מורכבויות בהקמת מערך גבייה

מערך גבייה דורש עלויות רבות. הקמתו כרוכה בהשקעה של זמן ומשאבים כספיים, ומצריכה העסקת כוח אדם שיעסוק בגבייה ויתפעל מערך לניהול

מכיוון שלפי עיקרון זה יישוב סכסוכים אינו שונה מהזכות לקבלת כל שירות ציבורי אחר, המגמה היא "להביא" את השירות לכל מי שנזקק לו, בכל מקום: בבית, במועדון, במקום העבודה או בגן הציבורי. המגשרים פועלים במידה רבה ב"שטח", לאיתור בעיות וטיפול בהן או במניעתן. המצדדים בגישה זו מציינים, כי גביית תשלום עבור שירותים ליישוב סכסוכים עלולה להכעיס את הציבור, באותה מידה שגביית תשלום עבור כניסה לפארקים או לשטחים ציבוריים נתונה במחלוקת¹⁰.

היתרון הבולט בתוכנית הממומנת באמצעות מיסים הוא שהיא הופכת לחלק בלתי נפרד מהקהילה וממערך השירותים הניתנים לציבור. התוכנית נתפשת כשייכת לקהילה, ולא כגוף חיצוני, ה"מוכר" לה שירותים, והדבר מגביר את היקף הפניות לתוכנית ומבסס את האמון בה¹¹.

מאידך, התלות בגורמים הממלכתיים עלולה להפוך למכשול ולפגוע בעצמאות ובניטרליות של התוכנית. חיסרון אפשרי נוסף נעוץ בניגוד העניינים העלול להיווצר כתוצאה מכך שהגוף המממן - למשל המועצה המקומית - עשוי להשתמש בשירותי הגישור של המרכז, למשל בסכסוך בין הרשות לפרט.

קיימות מספר דרכים להתמודד עם קשיים אלה. ראשית יש להקפיד על מנגנון ניהולי מסודר, שיכלול הנהלה

¹⁰ ראה למשל: The Boulder Colorado Community Mediation Service

¹¹ המרכזים הנותנים את שירותיהם ללא תשלום - בהסתמך על מימון ממיסים שוטפים - מגבילים בדרך כלל את שירותיהם. לחברי הקהילה אותה הם משרתים. ראה למשל: Longmont Mediation Program.

שבו צד המשלם יותר עשוי להרגיש ש"מגיע לו" יותר; באופן דומה, הצד המשלם פחות עשוי להרגיש שהוא שותף נחות בתהליך. הדבר מערער את איזון הכוחות ומצמצם את הסיכויים לתהליך יעיל ולהשגת הסדר הוגן ומוסכם.

פתרון אפשרי לבעיה זו הוא גביית תשלום זהה משני הצדדים לגישור, שייקבע על פי שקלול הנתונים של כל המעורבים בתהליך הגישור.

גבייה מדורגת מעלה קשיים נוספים. קביעת תשלום משתנה על בסיס של הכנסה או יכולת כלכלית מחייבת הקמת מנגנון, שיבחן כל מקרה לגופו ויבקש מהצדדים את פרטי הכנסותיהם, תוך חדירה לפרטיותם. הדבר עלול להעמיד את המגושרים במצב לא נעים, ולהרתיע אותם מלפנות לגישור מראש, מחשש שיתבקשו לחשוף פרטים בניגוד לרצונם.

כמו כן, הנחה הניתנת על רקע קשיים כלכליים עלולה להיתפש כנדבה ולפגוע ברגשות המגושר. יתרה מזו, אם התוכנית תעסוק באיסוף מידע מהסוג המאפיין שירותי רווחה וגורמים טיפוליים, הדבר עלול ליצור זהות בין התוכנית ליישוב סכסוכים בקהילה לבין שירותים סוציאליים שונים. בשל כך עלולה להיפגע היכולת של התוכנית לבסס לעצמה דימוי של גוף ייחודי ומקצועי, המשרת את כלל הקבוצות באוכלוסייה - גם המבוססת.

חשבונות. לעיתים, ובמיוחד בתחילת הפעילות - כאשר היקף העבודה קטן והקשיים התקציביים רבים - ההשקעה במערך הגבייה גדולה ומכבידה. הדבר אמור במיוחד כאשר מחליטים להפעיל מערך גבייה מדורג, המצריך העסקת כוח אדם מיומן שיבחן את הסכסוכים השונים ואת המעורבים בהם, ויקבע את התעריפים לכל אחד מהם.

גביית תשלום - גישות שונות

גביית תשלום מדורג

תוכניות גישור רבות בעולם נוהגות לגבות תשלום מדורג בהתאם להכנסתו של המגושר. כך ניתן לעמוד על העיקרון של גביית תשלום עבור השירות, בשל היתרונות שנמנו לעיל, ובו בזמן להבטיח נגישות ושוויון הזדמנויות לכלל הציבור. התשלום המדורג נקבע על פי רוב על פי הכנסת המשפחה¹².

אולם לגביית סכומים שונים מהמגושרים עלולות להיות גם השלכות שליליות. יש לזכור שהגישור הוא במהותו תהליך של משא ומתן, המתנהל בין צדדים שווים. יצירת אבחנה בין המגושרים על בסיס של הכנסה או מעמד סוציו-אקונומי עלולה לגרום לפערים בתפישת ה"כוח" של המגושרים וליצור צד "חזק" וצד "חלש", מגושר בעל אמצעים ומגושר חסר אמצעים. כך עלול להיווצר מצב

¹²מסקר שנערך בארה"ב עולה, כי ב-47.9% ממרכזי הגישור הקהילתיים מפעילים שיטת גבייה מדורגת. ראה: Bruce C. McKinney, William D. Kimsey and Rex M. Fuller, "A Nationwide Survey of Mediation Centers", *Mediation Quarterly*, Vol. 14, No. 2, 1996, p.158.

מקבלי השירות המרוצים "לנושאי הבשורה" ולשליחים של רצון טוב מטעם תוכנית הגישור.

מאידך, גביית תשלום בהתאם לשביעות רצונם של הצדדים מרמזת, שהאחריות לתוצאות חלה על המגשר, בעוד שהגישור, במהותו, מפקיד בידי הצדדים את השליטה על התהליך והתוצאות.

כאמור, גישה זו אינה רווחת ומומלץ לשקול את יישומה רק כאשר כבר קיימת מודעות ומחויבות של הקהילה לגישור ולתוכנית.

מקורות המימון

רוב התוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בעולם מתמודדות עם קשיים תקציביים ועם הצורך להשיג מקורות מימון. כיום רווחים מספר מקורות למימון. הכנסות התוכניות יכולות לנבוע משירותי הגישור, אולם הניסיון בעולם מלמד, שגם כאשר התוכניות גובות תשלום עבור שירותי הגישור שלהן, כספים אלה מהווים רק חלק קטן יחסית מכלל ההכנסות. זאת מכיוון שהתוכניות בדרך כלל לא גובות תשלום על שירותים נלווים, כגון התערבות למניעת סכסוכים, מתן ייעוץ לאחד הצדדים כיצד ליישב את הסכסוך ללא סיוע המגשר, פעילות לחשיפת הציבור בקהילה לנושא הגישור ופעילויות שונות בתחום החינוך. חלק מהתוכניות נותנות שירותי הכשרה בגישור כמקור הכנסה נוסף.

יש להדגיש כי קיימת חשיבות רבה לקביעת מדיניות גבייה ברורה, שקופה ועקבית כבר בתחילת הפעילות. גבייה הנקבעת לכל מקרה לגופו, עלולה ליצור אווירה של שוק ומיקוח על המחיר. הדבר עלול גם ליצור תחושות של קיפוח ואפליה מצד מגושר ששילם יותר. בקרב הקהילה עלולים להיווצר כעס וחוסר שביעות רצון וכן דימוי של חוסר רצינות וחוסר אמינות של התוכנית.

גביית תשלום בהתאם לסוג הגישור

תוכניות רבות גובות תעריפים שונים בהתאם לסוג הגישור או לאופי הסכסוך. האבחנה היא לרוב בין סכסוכי קהילה, סכסוכי משפחה וגירושין - בהם התעריף קבוע על פי רוב, לבין סכסוכים עסקיים - בהם התעריף נקבע בדרך כלל בהתאם למורכבות הסכסוך. כמו כן קיימים תעריפים שונים לסכסוכים בין פרטים וסכסוכים בין קבוצות.

גביית תשלום בהתאם לשביעות רצונם של מקבלי השירות

מדיניות שקיימת, אך אינה נפוצה, היא תשלום על פי שביעות רצונם של מקבלי השירות. על פי גישה זו המגושר הוא הקובע את מחיר השירות, וזאת מתוך הנחה שאדם שקיבל שירות טוב, שהועיל לו, ישמח לשלם עבורו. מדיניות זו תורמת להגברת המחויבות של הקהילה לתוכנית משום שהיא מבוססת על ההבנה של הציבור ש"תרומותיהם" של הנהנים מהשירות הן המאפשרות את הפעלתו. כמו כן, השיטה הופכת את

התוכנית עשויה להציע הפעלת פרויקט גישור במסגרת מערכת החינוך, פרויקט לאוכלוסיית גיל הזהב, פרויקט בתחום קליטת העלייה או פרויקט בקרב חברות נוער, על פי העניין של הקרן או הארגון התורמים. היתרון הבולט של דרך זו טמון ביכולת לקבל מימון לצורך פיתוח פרויקטים ארוכי טווח ובעלי אופי חינוכי.

סיכום

לאור הנאמר לעיל, יש חשיבות רבה לקביעת מדיניות מימון וגבייה עקבית, אשר נשענת על תכנון מוקדם ומתבססת על הנסיבות והמאפיינים בכל קהילה. קביעת תעריפים ללא מדיניות ברורה עלולה להוביל להחלטות מוטעות, לחוסר שביעות רצון, לחוסר אמון מצד הציבור ולזילות של התוכנית והגישור. יש הטוענים, שבהיעדר מדיניות ברורה וקבועה, עדיף לא לגבות תשלום כלל, על מנת למנוע נזקים. אחת ההמלצות העולות מדיון של חברי NAFCM¹³ בסוגיה זו, היא למנות בכל תוכנית ועדה, שתקבע את מדיניות הגבייה בהתבסס על מערך שיקולים. בין שיקולים אלה ייבחנו היבטים תרבותיים, חברתיים, כלכליים וכן נורמות מקובלות, המאפיינים את הקהילה שבה פועלת התוכנית. מומלץ שהוועדה תלווה את הפעילות ותבחן את המדיניות באופן שוטף.

מקורות מימון חיצוניים

רוב התוכניות בעולם נשענות גם על מקורות מימון חיצוניים, וגיוסם מציב שאלות ודילמות שונות. ראשית, גיוס המימון צריך להתנהל במסגרת של מדיניות ואסטרטגיה ברורות. ההחלטה ממי לקבל תרומה ובאיזו דרך צריכה להבטיח אוטונומיה ואי תלות מוחלטת של התוכנית, ואת היכולת לנהל סדר יום מקצועי, מנוטרל מלחצים. שנית, יש להציב אמות מידה ברורות למניעת ניגוד עניינים - למשל, מצב שבו תורם או בעלי עניין מטעמו משתמשים בשירותי התוכנית כדי להפיק תועלת לעצמם.

לסיכום, קביעת מדיניות ברורה ומוצהרת לגבי גיוס מקורות מימון, כבר בשלבים הראשונים של התוכנית, חשובה כדי למנוע ניגוד עניינים ובעיות אתיות וליצור בסיס לאמון של הציבור בתוכנית. חשוב שהתוכנית לא תיתפש כשירות הניתן "מטעם".

כספי מענקים

אחד המקורות הנפוצים למימון פעילות הוא כספי מענקים: תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה פונות לארגונים וקרנות ומציעות להפעיל פרויקט בתחום כלשהו תמורת תשלום. כך, למשל,

רשימת מקורות

Community Mediation Service, Children, Youth and Families Division, Boulder, Colorado, U.S.A: <http://www.ci.boulder.co.us/cyfhhs/mediation/mediation.htm>

Community Relations Office, Department of Human and Cultural Services, Longmont, Colorado, U.S.A:
http://www.ci.longmont.co.us/comm_rel/mediate/index.htm

Dispute Resolution Center, St. Paul, Minnesota, U.S.A.

McKinney, B. C. and W. D. Kimsey and R. M. Fuller. "A Nationwide Survey of Mediation Centers". *Mediation Quarterly* Vol. 14 No. 2. 1996.

NAFCM - National Association for Community Mediation, Washington, D.C., U.S.A.

עמ' 50



משרד המעשבים

המרכז הארצי לגישור
וליישוב סכסוכים

תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

קהילת הקמפוס

נכתב ע"י לי לי-און
ראש תחום גישור ויישוב סכסוכים בקהילה
עוזרת מחקר - מיכל רונס

דצמבר 2002

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 Establishing a Campus Program

Lee Li-On

December 2002

© 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

עיצוב וביצוע: דפוס יובל

תודה על הסיוע לורדית טל וכן תירוש

© 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.

קהילת הקמפוס

תוכן העניינים

55	מבוא
57	חלק א': שיתוף פעולה בין האקדמיה לקהילה
57	תחומי הפעילות בהם מתקיים שיתוף פעולה
58	מאילו חוגים באים הסטודנטים?
58	מתן הכשרה לסטודנטים
59	בחירת המועמדים
59	היישום בארץ
60	חלק ב': מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילת הקמפוס
60	יישוב סכסוכים וקהילת הקמפוס
61	התועלות לאוכלוסיות השונות בקמפוס
61	יישוב סכסוכים בהסכמה, אקדמיה וקהילה
62	מיהם הלקוחות אותם משרת המרכז בקמפוס?
62	מהות השירות
62	מעמד מרכז הגישור בקמפוס
63	מחקר במרכזי גישור בקמפוס
63	תשלום בעד השירותים
63	נהלים
	חלק ג': המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוס של אוניברסיטת קרלטון – ניתוח מקרה
64	מקור היוזמה
64	גדרת המשימה
65	המבנה הארגוני
66	הוועדה המייעצת
66	היועץ האקדמי
67	רכז הפרויקט
67	המגשרים

קהילת הקמפוס

תוכן העניינים

67	פעילות
68	הכשרה
68	הוצאות
68	מימון
68	נתונים על הפעילות
69	תוכנית הערכה
70	שלבים בהקמת המרכז בקרלטון - סיכום
71	תובנות בעקבות התוכנית הניסיונית (הפיילוט)
72	פיתוח המרכז בהמשך לפרויקט הניסיוני
חלק ד': קווים מנחים להקמת מרכז לגישור בקמפוס	
74	צוות הקמה
74	המבנה הארגוני
76	מנהל התוכנית
77	תקציב
77	שיתוף מתנדבים בתוכנית
78	הצלחת התוכנית
78	מקורות מימון
79	רשימת מקורות

מבוא

הגישור וגישות נוספות ליישוב סכסוכים בהסכמה הם חלופה להתדיינות בבית משפט ולפתרונות שבהכרעה. המונח יישוב סכסוכים בהסכמה **Alternative Dispute Resolution (ADR)** מתייחס לתהליכים שיתופיים, שנועדו להוביל את הצדדים לנהל ביניהם, מרצונם החופשי, משא ומתן, בסיוע של גורם מקצועי וניטרלי (המגשר), וליישב את המחלוקות ביניהם בהסכמה, בהתאם לרצונות ולצרכים שלהם. הצדדים שולטים בתהליך לכל אורכו ושמורה להם הזכות להפסיקו בכל שלב ולפנות לבית המשפט.

הניסיון והנתונים המצטברים בעולם מלמדים, שהתהליך של יישוב סכסוכים בהסכמה מתאים מאד לטיפול בסכסוכים בקהילה, כאשר יש צורך להתייחס לכל ההיבטים של הסכסוך, כולל הצרכים והאינטרסים של הצדדים, ולהגיע לפתרון, שיאפשר לצדדים לשמור על מערכות היחסים ביניהם. שלא כמו פתרונות של הכרעה, יישוב סכסוכים בהסכמה מבוסס על האמונה, שאם נותנים לצדדים ייפוי כוח וכלים ליישב ביניהם סכסוך בלא הכרעה וכפייה, כשהם נעזרים באיש מקצוע ניטרלי מהקהילה, ניתן להגיע לפתרונות המתאימים לכל הצדדים, וגם לשמור על מערכות היחסים בתוך הקהילה.

יתרה מזו, כאשר הפרט והקהילה מיישבים את סכסוכיהם בעצמם, במקום להעביר אותם להכרעה של סמכות חיצונית, התוצאה היא העצמה (חיזוק והגברה של משאבי הקהילה). יישוב הסכסוכים בהסכמה בקהילה תורם לאיכות התקשורת בקהילה ומעודד מעורבות קהילתית בכל תחום. לבסוף, פיתוח המודעות לתהליך ההידברות כדרך להתמודד עם סכסוכים מצמצם ואף מונע הסלמה של סכסוכים.

ברחבי העולם ובישראל מוקמים מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה בקהילה, שיעדם הוא לסייע לקהילה לפתח יכולת לנהל וליישב את הסכסוכים באופן יעיל, תוך שימוש בגישור ודפוסים נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה. המרכזים מוקמים ומנוהלים על ידי הקהילה כארגונים מקצועיים ובלתי תלויים, והם משרתים קהילות גיאוגרפיות, תרבותיות ואתניות או קהילות מגזריות. בהתאם לכך, הם מתבססים על מגשרים מקצועיים ומגזרים שונים בתוכה.¹

¹ לי-און לי, "גישור ויישוב סכסוכים בהסכמה – תיאוריה ומעשה", המרכז הארצי לגישור, משרד המשפטים, 2000.

המרכזים נותנים שירותים ליישוב סכסוכים באופן זמין ונגיש, תוך דגש על התערבות יזומה ומוקדמת במוקדי מחלוקת. במקביל, הם פועלים ליצירת מודעות, להטמעת הרעיון ולהגברת השימוש במנגנונים ליישוב סכסוכים בהסכמה.

מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה בקהילה מוקמים גם בקמפוסים של מוסדות להשכלה גבוהה. תכליתם היא להטמיע את עקרונות התהליך בקמפוס ולסייע לקהילה - לסטודנטים, לצוות ולסגל - להתמודד עם מחלוקות וסכסוכים בכלים של יישוב סכסוכים בהסכמה.

הפעלת מרכז כזה בקמפוס מאפשרת לשלב מתן שירותים ליישוב סכסוכים בהסכמה, עם פיתוח הידע התיאורטי והמעשי בתחום זה. במרכז הפועל בקמפוס ניתן לקיים הכשרה מקצועית מתמשכת והתנסות מעשית בעלאת קטנה יחסית, והוא משמש מסגרת למחקר בתחומי הסכסוך ותהליכי יישוב סכסוכים בהסכמה. הפעלת המרכז בקמפוס מסייעת להגביר את המודעות לרעיון, להטמיע אותו ולעודד שיתוף פעולה והידברות בין הסטודנטים, הצוות והסגל.

חלק מהמרכזים, הפועלים בקמפוס, מרחיבים את תחומי פעילותם ונותנים שירותים גם לקהילה המקיפה אותם - בדרך כלל שכונות ורבעים סמוכים לקמפוס. במקרים אחרים "מאמץ" המוסד האקדמי את מרכז הגישור שבקהילה הסמוכה ומשתלב בפעילותו. כך או כך, שיתוף פעולה וקשרי גומלין בין האקדמיה לקהילה מביא תועלת לשני הצדדים.

נציג להלן דפוסים אפשריים לשיתוף פעולה בין האקדמיה לבין מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה בקהילה,² דגם של פעילות במרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילת קמפוס באוניברסיטת קרלטון בקנדה וכן קווים מנחים להקמת מרכז גישור בקמפוס.

² Warters, C. W. *Mediation in the Campus Community, Designing and Managing Effective Programs*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

³ החומר מתבסס, בין היתר, גם על מידע שהתקבל ממרכזי גישור בקהילה שמאוגדים בארגון ³ .NAFCM-The National Association for Community Mediation, Washington D.C., USA

חלק א' | שיתוף פעולה בין האקדמיה לקהילה

מועבר המקרה לטיפולו של הגורם המתאים במרכז הגישור, או לטיפולו של גורם אחר בקהילה.

ג. שילוב הסטודנטים בתהליכי הטמעת הנושא בקרב הקהילה, כולל הסברה, מפגשי חשיפה, דיונים, ימי עיון וסדנאות. הפעילות מיועדת להגביר את המודעות והמחויבות לנושא, להבהיר מתי וכיצד מתאים להשתמש בכלים של יישוב סכסוכים בהסכמה וכן לעודד את ההשתלבות של הציבור בעבודתו של מרכז הגישור - כמתנדבים, כמגשרים וכצרכנים.

ד. שילוב הסטודנטים בפעילות של CASE DEVELOPMENT, כולל מתן ליווי אישי לצדדים, החל משלב המפגש המקדים עמם, דרך הזימון הראשון לגישור, מעקב אחר המתקרה וניהולו וסיוע בתיאומים על פי צרכי הצדדים, וכלה בכתיבת הדו"ח המסכם.

ה. שילוב סטודנטים כמגשרים, לאחר מתן הכשרה מתאימה - אם במסגרת "גישור עמיתים" (PEER MEDIATION) בסכסוכים של בני נוער, תלמידים וסטודנטים, ואם בסכסוכים נוספים, שהסטודנט ימצא מתאים לגשר בהם. במהלך העבודה מקבלים הסטודנטים ליווי והכוונה

ברחבי העולם מתקיים כיום שיתוף פעולה נרחב בין האקדמיה לקהילה בתחום של יישוב סכסוכים בהסכמה, במתכונות רבות ושונות. בעיקרון מדובר בשיתוף פעולה על בסיס גיאוגרפי, לפיו שותפים סטודנטים ואנשי צוות של המוסדות האקדמיים לפעילות של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בהסכמה, בעוד המרכזים בקהילה משמשים עבור המוסד האקדמי כ"מעבדות" להתנסות ולמחקר בתחומי סכסוכים ויישובם.

תחומי הפעילות בהם מתקיים שיתוף פעולה

א. שילוב סטודנטים בתהליכי הנחת התשתית למרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, כולל תהליך הבדיקה והמיפוי של הצרכים, תהליך בניית השותפות וההבנות בין בעלי העניין המקומיים וכן תהליכי ההקמה וההפעלה של המרכז.

ב. שילוב סטודנטים מחוגים שונים בתהליך ה-INTAKE ("קבלה"), אשר כולל טיפול ראשוני בפניות המגיעות למרכז, מיון המקרים והערכת ההתאמה של המקרה והצדדים לגישור. בשלב זה מתקיימות שיחות מקדימות עם הצדדים, לאיסוף מידע ולהסברת התהליך. בסוף התהליך

מתקיים בכל שלבי ההקמה וההפעלה של מרכז הגישור בקהילה.

יא. המרכז לגישור בקהילה נותן לעיתים שירותים ליישוב סכסוכים, במסגרת "שלוחה" שהוא מפעיל בקמפוס.

מאילו חוגים באים הסטודנטים?

הדבר שונה במרכזי גישור שונים. בחלק מהמרכזים משלבים סטודנטים למשפטים. במרכזים אחרים, הסטודנטים באים מתחומים ומחוגים שונים, שבהם ניתנת הכרה לעבודתם במרכז הגישור בקהילה, כחלק מחובותיהם האקדמיות.

מתן הכשרה לסטודנטים

מרכז הגישור בקהילה מפעיל לעיתים ביוזמתו הכשרה לסטודנטים, הבאים לעבוד בו. במקרים אחרים, ההכשרה ניתנת במסגרת החוג, בו לומד הסטודנט, ומרכז הגישור בקהילה נדרש לתת רק הכשרה משלימה. לעיתים, המגשרים עוברים הכשרה מטעם המוסד האקדמי. בחלק מהמקרים ממשיכים המגשרים לעבוד במרכז הגישור גם בתום לימודיהם.

מגורמים מקצועיים במרכז הגישור ובמוסד האקדמי.

ו. שילוב של חברי הסגל והצוות של המוסד האקדמי במרכז הגישור בקהילה כמגשרים מתנדבים, כחברים בהנהלה וכיועצים מומחים.

ז. שילוב המוסד האקדמי בתהליך ההערכה (EVALUATION) של הפעילות במרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה. ממצאי ההערכה משמשים בסיס לפיתוח ולשיפור של הפעילות. הנתונים גם מספקים רעיונות וכיוונים אפשריים למחקר ולפיתוח תוכניות הכשרה והתמחות במסגרת המוסד האקדמי.

ח. מרכזים לגישור בקהילה מאפשרים לחוגים שונים באוניברסיטאות (חקר סכסוכים, משפטים, חינוך, סוציולוגיה, פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית וכו') הזדמנויות רבות למחקר בתחומים מגוונים.

ט. המוסד האקדמי מפתח ומפעיל תוכניות להכשרת מגשרים, תוכניות התמחות בתחומים שונים, השתלמויות, כנסים וימי עיון בהם משתתפים הצוותים המקצועיים של המרכז בקהילה.

י. מוסד אקדמי יכול ל"אמץ" או גם ליזום הקמת מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, הפועל כארגון אוטונומי עם זיקה מקצועית למוסד האקדמי. הליווי על ידי המוסד האקדמי

בחירת המועמדים

הקריטריונים לבחירת המועמדים מתמקדים בנתוני האישיות, ברקע מתאים מבחינת הלימודים, באוריינטציה ובתחומי העניין שלהם וכן בנכונותם להתחייב לתקופה ממושכת (יחסית), החורגת לעיתים מעבר לתקופת הלימודים. בחירת הסטודנטים מתבצעת על ידי מרכז הגישור בקהילה, לאחר תהליך מיון, הכולל שאלונים, ראיונות וכן המלצות מהמוסד האקדמי.

היישום בארץ

לאחרונה, יש גם בארץ יוזמות לשיתוף פעולה, בין האקדמיה לקהילה, בתחום יישוב הסכסוכים בהסכמה. המתכונת לשיתוף משתנה, בהתאם לאופי ולצרכים של המוסד האקדמי ושל מרכז הגישור בקהילה. בשלב זה, מתמקד השיתוף בעיקר במתן הנחיה מקצועית למרכז בקהילה ובביצוע תהליכי מחקר והערכה ע"י המוסד האקדמי. עקרון מנחה בשיתוף הוא הבסיס הקהילתי-גיאוגרפי, דבר שמאפשר לפתח באופן מקצועי ולהטמיע את הנושא בקהילה מחד, ומאידך, תורם לחיזוק הקשר ויחסי הגומלין שבין המוסד האקדמי לקהילה.

חלק ב' | מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילת הקמפוס

מניע נוסף להקמת מרכז גישור בקמפוס הוא הרצון לתת שירות לקהילה. בהגיעם למוסדות ההשכלה הגבוהה מתמודדים רבים מן הסטודנטים לראשונה עם עימותים שלא הכירו בעבר - עם שותפים לחדר, בעלי דירות, מרצים ומול המנגנון במוסד. אוניברסיטת ניו אינגלנד באוסטרליה, למשל, מתייחסת לשירותי הגישור כזכות המגיעה לכל סטודנט ועובד באוניברסיטה. מדיניות האוניברסיטה היא להבטיח, שכל חברי הקהילה במוסד יהיו מודעים לזכותם ויוכלו לפנות לגישור ולקבל שירות, על ידי מגשרים מקצועיים ומיומנים.

הקמת מרכז גישור בקמפוס משרת גם את תפקידו של המוסד האקדמי כמוסד חינוכי, שגם מטפח ערכים אזרחיים של נטילת אחריות, השתתפות ומעורבות. האופן שבו המוסד האקדמי מתמודד עם העימותים, משמש לסטודנטים דגם לאופן הטיפול הרצוי בעימותים שלהם. מרכז לגישור בקמפוס עשוי לספק מנגנון מוחשי כמו גם אמצעי סמלי לטיפול ערכים של הידברות, שיתוף פעולה, פלוראליזם וסובלנות.

למרכז הגישור בקמפוס תפקיד חשוב גם במניעת אלימות, על ידי התערבות מוקדמת ויזומה במוקדי המחלוקת.

קיימים דגמים שונים של מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוסים של מכללות, אוניברסיטאות ומוסדות להשכלה גבוהה בארה"ב, בריטניה, קנדה ואוסטרליה. המרכזים נבדלים זה מזה במבנה הארגוני, בזיקה למוסד שבו הם פועלים, במקורות המימון, בתפישת התפקיד שלהם וכן בסוג השירותים שהם מפעילים.

יישוב סכסוכים בהסכמה וקהילת הקמפוס

הקמת מרכז לגישור וליישוב סכסוכים במוסדות אקדמיים מתבססת על התפישה של הקמפוס כקהילה, אשר מקיימת קשרי גומלין ומערכת של יחסים מתמשכים. מחד, קיומם של מגזרים בעלי רקע, אמונות, ערכים וצרכים שונים מהווה מקור למחלוקות ולמאבקים. מאידך, קיימים צרכים משותפים, וחשוב לקיים תהליכי הידברות, כדי להגיע להסדרים שגם ישמרו על היחסים התקינים בקמפוס.

בנוסף קיימת גם התפישה של המוסד האקדמי כסוכן לשינוי חברתי. המוסד האקדמי נתפש כמי שמוביל מגמות של התחדשות ושינויים חברתיים. מכאן מקומה הטבעי של האקדמיה בהובלת תהליכים של שינוי חברתי, תוך שימוש במנגנונים נוספים ליישוב סכסוכים בהסכמה.

התועלות לאוכלוסיות השונות בקמפוס

מנקודת המבט של ההנהלה:

- יישוב מחלוקות בדרכי שלום תורם לצמצום עלויות הנובעות ממאבקים פנימיים, התדיינות משפטית ופגיעה בשמו הטוב של המוסד.
- מתן תשומת לב ומחויבות לפתרון בעיות מונעים נשירת סטודנטים ותורמים לאמינות ולדימוי החיובי של המוסד.
- הרחבת אפשרויות הטיפול בסכסוכים תורמת לשיפור השירות ולמתן מענה הולם לצרכים של קהילת הקמפוס.

מנקודת המבט של הסטודנט:

- יישוב מחלוקות בהסכמה מהווה אמצעי נוח ושוויוני להתמודד מול בעלי סמכות.
- מנגנון ליישוב סכסוכים בהסכמה מאפשר לקבל שירות ומענה זמין ונגיש לסכסוכים בקמפוס ומחוצה לו.
- הגישור מהווה אמצעי ליישוב הסכסוך באופן רצוני, ללא מעורבות וכפייה, מאפשר להגיע להסדר ולשמור על יחסים תקינים.
- התנסות ביישוב סכסוכים בהסכמה תורמת ללמידה של דרכים חדשות להתמודד עם קונפליקטים ובעיות.
- מרכז לגישור בקמפוס מאפשר להתנסות בגישור כמתמחה או כמתנדב במרכז.

מנקודת המבט של הפקולטה:

- יישוב סכסוכים באופן אוטונומי, ללא מעורבות של המנגנון, מאפשר לפקולטה יותר עצמאות.
- יישוב מחלוקות בין פקולטות מאפשר יחסי עבודה תקינים ומייעל את העבודה המשותפת.

יישוב סכסוכים בהסכמה, אקדמיה וקהילה

ההנחה היא שמוסד אקדמי הוא חלק מהקהילה המורחבת בה הוא פועל; הוא משפיע על הקהילה שסביבו ומושפע ממנה. הסטודנטים באים מהקהילה, מתגוררים וחיים בה, והם חלק ממנה.

מסיבה זו, חלק מהמרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוס יוצרים קשר עם הקהילה המקומית, משתפים פעולה ומפעילים שירותים גם עבורה.

לדוגמה, סיסמת המרכז לגישור וליישוב סכסוכים, הפועל באוניברסיטת פורטסמות' בבריטניה, היא: "שכנות טובה מועילה לקהילה". פעילות המרכז מתמקדת בסכסוכי שכנים ובסכסוכים מסוגים שונים, בהם מעורבים סגל האוניברסיטה, סטודנטים וחברי הקהילה. מרכז זה הוקם תוך שיתוף פעולה בין הרשות המקומית, האוניברסיטה ואגודת הסטודנטים.

מיהם הלקוחות אותם משרת המרכז בקמפוס?

מרכזי גישור הפועלים בקמפוסים משרתים, בדרך כלל, את קהילת הסטודנטים של המוסד ומגשרים בסכסוכים בין הסטודנטים, בתוך המוסד או מחוצה לו. חלק מהמרכזים האלה משרתים גם את עובדי המוסד ואת הסגל. במקרה זה, גם סכסוכים בין העובדים המנהליים במוסד לבין עצמם, בין צוות עובדי המנהלה לבין הסגל האקדמי, או בין הסגל האקדמי לבין הסטודנטים, מגיעים למרכז הגישור הפועל בקמפוס.

מרכזים אחרים, הפועלים בקמפוס, מרחיבים עוד יותר את תחומי פעילותם ונותנים שירותים גם לציבור ולגורמים מהקהילה המקומית שבסמוך לקמפוס. במרכז הגישור שבקמפוס אוניברסיטת קרלטון שבקנדה, למשל, הוגדר קהל הלקוחות כ"צדדים שיש להם מערכת יחסים מתמשכת והמצויים במצב של עימות" - הגדרה הכוללת גם את הקהילה המקומית. ואכן, מרכז זה נותן שירותי גישור גם לתושבי האזור, הן בסכסוכים הקשורים לסטודנטים והן בסכסוכים אחרים של הקהילה.

ולבסוף, לצד יישוב סכסוכים בקמפוס ובקהילה, חלק מהמרכזים הפועלים בקמפוסים, מקיימים שיתוף פעולה עם גורמים ציבוריים וארגונים חברתיים, במתן שירותים ליישוב סכסוכים בנושאים חברתיים ומרכזיים כגון זכויות אדם, אפליה, גזענות, סכסוכים תרבותיים, הטרדה מינית, סכסוכים הקשורים למוגבלויות, איידס ועוד.

מהות השירות

בדומה למרכזי גישור בקהילה, גם מרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוסים אינם עוסקים רק בגישור. לרוב הם מפעילים גם שירותי ייעוץ ליישוב סכסוכים, הם מעורבים בתהליכי הידברות רב-צדדיים, מפעילים תהליכים שתפניים לתכנון אסטרטגי ויוזמים פעולות לפיוס ולתיווך. חלק מהמרכזים אף פועלים בתחום ההכשרה ופיתוח התמחויות ומקיימים השתלמויות, סדנאות, כנסים ודיונים. במקרים אחרים, מרכז הגישור בקמפוס משמש לצורכי מחקר ופיתוח הידע המקצועי בתחומים ייחודיים.

מעמד מרכז הגישור בקמפוס

קיימים סוגים שונים של קשרים, זיקות וחסויות בין מרכז הגישור, הפועל בקמפוס, לבין המוסד האקדמי. יש מרכזים המוקמים על ידי דיקן הסטודנטים או המשרד לענייני סטודנטים, כאשר הדגש הוא על סכסוכים, בהם מעורבים סטודנטים. כאשר השירות כולל את הסגל, את הצוות וכן סכסוכים בין העובדים המנהליים במוסד, מופעל לעיתים המרכז בחסות מבקר המוסד.

דגם נפוץ הוא, שמרכז הגישור בקמפוס מוקם בחסות החוג למשפטים. סטודנטים למשפטים עוברים הכשרה והתמחות בגישור במסגרת החוג, כחלק מתוכנית הלימודים. בדרך כלל, מרכזי גישור, המופעלים בחסות החוג למשפטים, ממקדים את פעילותם בסוגים מסוימים

תשלום בעד השירותים

השירותים בתחום יישוב הסכסוכים לסטודנטים, לסגל ולצוות ניתנים בדרך כלל, ללא תשלום. בכל הנוגע למתן שירותים לקהילה המורחבת, בתחומי הסכסוכים וההכשרה, מרכזים שונים נוקטים במדיניות שונה. לעיתים גובה המרכז תשלום בתמורה למתן שירותי הכשרה, וכן מתקבלות הכנסות מחוזים והתקשרויות למתן שירותים ליישוב סכסוכים לגופים ציבוריים ולארגונים חברתיים.

נהלים

כמו בכל תהליך גישור, וכפי שהדבר נהוג במרכזי גישור בקהילה, גם בקמפוס קיים צורך לגבש מדיניות וסטנדרטים מקצועיים ברורים. יש חשיבות למתן פומבי לכללים אלה, על מנת להבהיר אותם וליצור תיאום ציפיות בין כל הצדדים. סוגיה מרכזית בקמפוס היא, למשל, סוגיית החיסיון - במיוחד לאור החשש של סטודנטים, שדבריהם עלולים להשפיע על ציוניהם, או החשש מפני תלונות נגדם בועדת המשמעת של האוניברסיטה. במרכזי גישור, הפועלים בקמפוסים, נדרשים נהלים ברורים לגבי ניגודי אינטרסים אפשריים, במיוחד במצבים, שבהם סטודנטים ועובדי המוסד מגשרים יחדיו.

של סכסוכים. למשל, מרכז גישור מסוג זה, הפועל באוניברסיטת וושינגטון, עוסק רק בסכסוכים בין הסטודנטים למוסד, בסכסוכים בענייני שכירות ובסכסוכי עבודה.

מרכז הגישור מתנהל בדרך כלל תוך שילוב כוח אדם מקרב הסגל האקדמי והסטודנטים. בחלק ממרכזי הגישור בקמפוס, המגשרים הם סטודנטים, שסיימו הכשרה בגישור ועוברים התמחות במרכז הגישור בקמפוס. באוניברסיטת MIT, המגשרים הם סטודנטים בעלי תואר ראשון ושני וכן אנשי סגל מקהילת הקמפוס. הכשרת המגשרים מתבצעת לעיתים בתוך המוסד האקדמי, ובמקרים אחרים, ההכשרה ניתנת על ידי אנשי מקצוע מהקהילה, ולא מהמוסד.

מחקר במרכזי גישור בקמפוס

האוניברסיטה היא מוסד מחקר, ומרכזי הגישור בקמפוס מקדמים את המחקר, בכך שהם מזמנים אפשרויות ומשמשים זירה למחקר. בפיטסבורג, למשל, מופעלת תוכנית מחקר אזורית בנושא מאבקים ואלמות בקרב הנוער. הפרויקט מתבצע בשיתוף מרכז הגישור בקהילה ואוניברסיטת דוקסנה (DUQUESNE). בפרויקט עובדים סטודנטים, וקבוצת מחקר מטעם האוניברסיטה מנהלת את המחקר בפרויקט.

⁴ לי-און לי, "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - גביית תשלום עבור מתן שירות", משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, 2002. עמ' 37-49.

חלק ג' | המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוס של אוניברסיטת קרלטון – ניתוח מקרה (Carleton University Campus Mediation Center)

באמצעות פיתוח תוכניות, מחקר והערכה. בכך רואה הארגון תרומה לניהול וליישוב סכסוכים בחברה⁵.

ההצעה של ה-IUCDR הופצה בין הסטודנטים וחברי הסגל באוניברסיטה. במקביל וללא קשר להצעה זו, החלה גם יוזמה להקמת מרכז גישור בקהילה הסמוכה בדרום אוטווה (OTTAWA SOUTH COMMUNITY ASSOCIATION). במטרה למצוא דרך לטפל בסכסוכים בין התושבים לבין הסטודנטים שהתגוררו באזור. המפגש בין שתי היוזמות קידם את שיתוף הפעולה ואת תהליך הקמת מרכז הגישור בקמפוס.

פעילותו של המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוס של אוניברסיטת קרלטון החלה בשנת 1992, כתוכנית ניסיונית (פְּיילוֹט) לשלושה חדשים. המטרה הוגדרה כמתן שירות של יישוב סכסוכים בהסכמה לסטודנטים, לצוות העובדים המנהליים, לסגל האקדמי ולתושבי האזור. בתחילה התמקדה הפעילות בסכסוכים מסוגים שונים בין הסטודנטים, ובעיקר בסכסוכים בין סטודנטים בסוגיית המעונות, בסכסוכים בין קבוצות סטודנטים, בסכסוכים בתחום יחסי העבודה במוסד וכן בסכסוכים הנוגעים לקשרים בין הסגל האקדמי לסטודנטים. פעילות המרכז כללה שירותי גישור, תיווך, "אֶפְשָׁר" (FACILITATION), מתן ייעוץ, הכוונה ותמיכה.

64

מקור היוזמה

ההצעה הראשונית להקים מרכז לגישור וליישוב סכסוכים באה מצד הקונסורציום הבין-אוניברסיטאי ליישוב סכסוכים - THE INTER-UNIVERSITY CONSORTIUM ON DISPUTE RESOLUTION (IUCDR). בארגון זה חברים מוסדות, ששותפים לרצון להעמיק את ההבנה לסיבות ולשורשי הסכסוך, לשפר את הפרקטיקה ליישוב סכסוכים,

⁵The Inter-University Consortium On Dispute Resolution (IUCDR) are a group of faculty members who are "dedicated to encouraging a deeper understanding of the sources and causes of conflict; to improving the practice of dispute resolution through research, program development and policy analysis and evaluation and to making a lasting contribution to the resolution of conflict at all levels of society."

3. לפתח ולקדם את תחום יישוב הסכסוכים בהסכמה באמצעות פיתוח המחקר, התיאוריה ותוכניות הלימודים. קהל היעד של המרכז היה קהילת הקמפוס של קרלטון ותושבי האזור שבסמוך.

כדי להבטיח נגישות לשירות לכל, ניתן השירות חינם. במרכז גישרו במתכונת של "צמד מגשרים" (CO-MEDIATION) ובגישה של גישור עמיתים (PEER MEDIATION), לפיה המגשרים הם עמיתים של המגושרים. לדוגמה, במקרה של סכסוך בין מרצה לסטודנט, יהיו שני מגשרים - האחד איש סגל והשני סטודנט.

הגדרת המשימה (MISSION STATEMENT)

בשלב ההיערכות להקמת מרכז הגישור בקמפוס הוגדרה המשימה במונחים של יצירת אווירה מעצימה ונוחה לצורך ניהול ויישוב יעילים של מחלוקות וסכסוכים. לשם כך, נקבע, יופעלו בהתנדבות מגשרים ניטרליים, שיקבלו הכשרה מקצועית מתאימה. המגשרים ייצגו קבוצות ומגזרים שונים בקמפוס ובקהילה המורחבת.⁶

המרכז ראה ביישוב סכסוכים בהסכמה אמצעי להשגת שלוש מטרות עיקריות:

1. לשמר ולטפח את היחסים בקהילה, המצומצמת והמורחבת.
2. לזרז ולעודד פתרון בעיות תוך שיתוף פעולה והסכמה, על ידי הפעלת תהליך למידה וחינוך.

⁶ "The Carleton Campus Mediation Center (CCMC) mission is to create and maintain an empowering, constructive atmosphere for the management of disputes. The centre realises this goal by providing professionally trained, impartial peer mediators. Mediators volunteer their time and represent diversity within carleton and the larger community."

המבנה הארגוני של המרכז בהקמתו 1992-1993



היועץ האקדמי

כיועצת אקדמית, שתלווה את הפרויקט, מונתה אחת מחברות הועדה של IUCDR - פרופ' שריל פיקרד מהחוג למשפטים באוניברסיטת קרלטון, מומחית לתיאוריה ופרקטיקה בתחום ADP. במהלך חמש השנים הראשונות של הפרויקט, היא שימשה בתפקיד זה ללא שכר. היא עסקה במתן ייעוץ מקצועי למגשרים ולרכז הפרויקט, שימשה כחונכת למגשרים וסייעה לפתח מיומנויות בגישור. היא גם יצרה קשר עם אוניברסיטאות אחרות וגורמי חוץ. היא בחנה את נוהלי ה-INTAKE וסייעה למגשרים בהערכת הגישורים שהתקיימו במרכז. פרופ' פיקרד גם הכשירה את עשרים וארבעה המגשרים הראשונים של הפרויקט הניסיוני והניחה את היסודות והתשתית המקצועית לפרויקט.

המבנה הארגוני

ארגון IUCDR, שיזם את הפרויקט, גם מינה צוות מייעץ לשלב הניסיוני, שכלל שבעה אנשי סגל - ארבעה מאוניברסיטת קרלטון ושלושה מאוניברסיטאות נוספות, החברות בארגון. גם לאחר שהסתיים השלב הניסיוני המשיך צוות של שלושה חברים מהארגון לייעץ לפרויקט, אך ללא תפקידים פורמליים. בנוסף לועדה מייעצת מונו לשלב הניסיוני גם יועץ אקדמי ורכז.

הוועדה המייעצת

הוועדה המייעצת התכנסה פעם בחודש. הוועדה היתה אחראית לגיבוש המדיניות, לאסטרטגיה, לנהלים, למטרות וליעדים. חברי הוועדה היו מעורבים גם בגיוס כספים. בין חברי הוועדה היו מגשרים, ובהם אנשי סגל מאוניברסיטאות קרלטון, אוטווה וסנט פול וכן נציגים מקהילת אוטווה.

רכז הפרויקט

כרכזת הפרויקט הראשונה מונתה גיליאן דאוסון, בעלת תואר מוסמך בתוכנית לניתוח סכסוכים (CONFLICT ANALYSIS PROGRAM) בבית הספר ליחסים בינלאומיים בקרלטון. אחריה מילאה את התפקיד בוגרת תואר שני בתחום מדעי המדינה. רכזת הפרויקט היתה אחראית לתפעול השוטף שלו, לתהליך ה-INTAKE (המתמקד בהערכת הסכסוך, בבדיקת התאמת הסכסוך והצדדים לתהליך ובהתאמת המגשר למקרה ולצדדים) וכן לניהול התיק. היא הכינה את דיווחי ההערכה והסטטיסטיקה, טיפלה בקשרי חוץ ויחסי ציבור, תיאמה את הגישורים, ניהלה את תוכניות הפרסום והשיווק של המרכז, השתתפה בבחירת המגשרים והכשרתה והיתה אמונה על ביצוע המדיניות של הועדה המייעצת ו-IUCDR. במהלך הפרויקט הניסיוני היקף המשרה היה 16 שעות שבועיות. בשנה השנייה גדל ההיקף ל-30 שעות בשכר של 15 דולר לשעה.

המגשרים

לפרויקט התנדבו 44 מועמדים, מחציתם סטודנטים והיתר מסגל האוניברסיטה ומהקהילה. לאחר תהליך המיון והסינון נבחר צוות בן 24 מגשרים, שכלל: 13 סטודנטים הלומדים לתואר ראשון, שלושה סטודנטים הלומדים לתארים מתקדמים, שישה אנשי סגל מהדרג המנהלי ושני תושבי האזור, נציגי הקהילה. הסטודנטים היו מהחוגים לקרימינולוגיה, ללימודים בין-תחומיים, למשפטים, לגיאוגרפיה, לפסיכולוגיה, לכלכלה

וליחסים בינלאומיים. הצוות היה מורכב מ-15 נשים ותשעה גברים, שייצגו קבוצות ומגזרים שונים. המגשרים עברו הכשרה מטעם המרכז, וכל מתנדב התחייב להקדיש לפרויקט עשר שעות חודשיות.

פעילות

בתחום הגישור ויישוב הסכסוכים כללה פעילות המרכז שירותים למתן מידע, למשל - מידע לאחד הצדדים כיצד למנוע הידרדרות של הסכסוך; מתן ייעוץ מקצועי לצדדים כיצד ליישב את הסכסוך ללא התערבות מגשר; התערבות מוקדמת במוקדי מחלוקת והפעלת תהליכי הידברות, שכוללים קיום מפגשי הכנה עם הצדדים, "אפשר", מפגשי הידברות ומעקב. כן כללה הפעילות ניהול מפגשים שהוגדרו כ"רגישים", וגם כאן התהליך היה כרוך בהכנת המפגשים, בראיונות עם הצדדים, הכנת חומרים למפגש, ניהול המפגש ומעקב. לעיתים התנהל גישור עקיף שבו המגשר מדלג בין הצדדים לצורך יישוב הסכסוך, ולעיתים מפגשים משותפים שהוגדרו כתהליכי פיוס. המגשרים עבדו בהדרכת מגשר מומחה, שליווה את התהליך ונתן משוב וגם השתתף בניתוח ובהערכת המקרה.

בנוסף לפעילות בתחום הסכסוכים, השתתפו חברי הצוות והמגשרים בפעילות בועדות, השתלבו בפרסום ובשיווק לצורך הגברת המודעות והחשיפה ונטלו חלק גם בעבודה המשרדית במרכז. כן יזם הצוות והפעיל הרצאות ומיצגים, סדנאות וימי עיון, ועידות, וכן כנסים בקמפוס ובקהילה המורחבת.

הפעילות כללה, בין היתר, גיבוש רשימות ביבליוגרפיות, איסוף חומר ובניית ספרייה בנושאי גישור וכן פיתוח תוכניות לימודים.

הכשרה

הכשרת הצוות והמגשרים התנהלה כהליך ממושך, שכלל - מעבר להכשרה הבסיסית - גם השתלמויות חודשיות, סדנאות, סימולציות, הנחיה מודרכת, ניתוח מקרים ופיקוח (SUPERVISION) על ידי גורם מקצועי. במהלך ההכשרה התקיימו סמינרים בנושאים שונים, ובהם סמינר תחת הכותרת "כיצד להתמודד עם מחלוקות", שנועד לשפר את היכולת של קהילת הקמפוס להתמודד עם עימותים. המגשרים קיבלו כ-150 שעות הכשרה. ההכשרה כללה גם התמחות בתחומים ספציפיים, כגון גישור קבוצתי, גישור רב-צדדי, מודלים שונים לגישור וכן הכשרה ביישוב סכסוכים וגישור בהקשר התרבותי. לעיתים נענה מרכז הגישור בקמפוס לפניות "חיצוניות" מצד גורמים שונים לקיים תוכניות הכשרה, דבר שהניב הכנסות למרכז בקמפוס.

הוצאות

מרבית העובדים במרכז היו מתנדבים. התקציב בשלושת החודשים הראשונים של התוכנית הניסיונית הסתכם ב-5,780 דולר וכלל הוצאות נסיעה, שכר, שירותי משרד, פרסום וחומר הדרכה. בשנת הפעילות השנייה הגיעו ההוצאות ל-29,233 דולר, ובשנה השלישית ל-30,000 דולר.

מימון

המימון הראשוני לתוכנית ניתן על ידי דיקן הפקולטה למדעי חברה, שהאמינה באופן אישי ביתרונות הגישור וה-ADR. בשנה השנייה קיבלה התוכנית תקציבים מכל הדיקנים באוניברסיטה. בשנה השלישית הסתכמו המקורות ב-25,000 דולר. אגודת הסטודנטים תרמה 5,000 דולר והיחידות לפיתוח ולקשרי בוגרים של האוניברסיטה תרמו 5,320 דולר. כן גויסו 18,000 דולר כדי להפיק וידאו חינוכי על גישור, לשימוש כל הקהילה המורחבת. ההכנסות ממתן שירותי הכשרה בגישור ומפעילויות נוספות הסתכמו ב-1,585 דולר.

נתונים על הפעילות

בשלושת חודשי הפרויקט הניסיוני טיפל המרכז ב-22 מקרים. על בסיס ניסיון של תוכניות אחרות, הציפיה היתה ל-5 עד 20 מקרים בשנה ראשונה. מכאן, שהפעילות בשנה הראשונה אף עלתה על הציפיות. סוגי המקרים שטופלו כללו סכסוכי דיירים מחוץ לקמפוס (8), סכסוכים של סטודנטים בעניין המעונות (6), סכסוכים בין קבוצות סטודנטים (2), סכסוכים הנוגעים ליחסי עבודה (2), סכסוכים הקשורים ליחסי סגל-סטודנטים (1) ואחרים (3).

באשר למקורות הפנייה, ב-14 מהמקרים שטופלו במהלך התוכנית הניסיונית, הצדדים פנו למרכז באופן עצמאי, ושאר המקרים הופנו בעצת מגשרים, ע"י לשכת הנשיא, מרכזי נשים, מחלקת כוח אדם ואגודת הסטודנטים. זמן הטיפול הממוצע בכל מקרה היה 15 שעות.

נתונים על התוכנית 1992-1998

סוג הפעילות	פיילוט 1992	1992 1993	1993 1994	1994 1995	1995 1996	1996 1997	1997 1998	2000 2001	סה"כ
בקשת מידע	157	315	633	854	1326	2174	2390	2485	10334
יישוב סכסוכים	157	292	460	345	621	623	652	704	3854
הכשרה	אין	10	47	69	75	102	103	112	518
חינוך ציבורי	אין	13	43	112	116	94	98	91	567
הוראה ומחקר	אין	אין	83	224	614	886	1021	978	3806
פיתוח תוכניות	אין	אין	אין	25	140	181	212	194	752
מידע על התנדבות	אין	אין	אין	104	202	288	304	406	1304
הוצאות	\$5780	\$29,234	\$30,037	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים
הכנסות	אין נתונים	אין נתונים	\$25,505	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים	אין נתונים

חסר מידע לגבי השנים 1998-1999 ו-1999-2000

תוכנית הערכה

בתום השנה הראשונה נערך משאל טלפוני, לא פורמלי, כדי לבדוק את מידת שביעות הרצון של המשתמשים. רכזת התוכנית יצרה קשר עם כל הצדדים. התוצאות העלו, ש-88% מסה"כ הנשאלים היו מרוצים מהליך הגישור. בשנה השנייה פותחה תוכנית הערכה פורמלית, אשר בוצעה על ידי סטודנט לתואר שני, בהנחיית מרצה מהחוג לפסיכולוגיה ובסיוע היועץ האקדמי. בהמשך גם נוצר קשר עם מוסד אקדמי אחר לצורך קיום פרויקט מחקר משותף והערכת הפעילות.

הפניות למרכז הגישור כללו, אומנם, בקשות לשירותי גישור, אך רבות מהפניות מהאוניברסיטה ומהקהילה באוטוה התמקדו בבקשות למידע, לסיוע ב"אפשר" וניהול מפגשים, להכשרה בתחום הגישור וכן לחומר קריאה בנושא.

עם מרכזים נוספים באוניברסיטאות בקנדה. המרכז גם סייע בפיתוח מרכזי גישור בקמפוסים נוספים. צוות התוכנית גם יזם ותכנן את הכנס הראשון בנושא CANADIAN NATIONAL PEER MEDIATORS.

8. התקשרות עם מקורות הפנייה: יצירת קשרים עם גורמים וארגונים בקהילה ובקמפוס, שהפנו מקרים למרכז. רכזת התוכנית ערכה מיצגים ומפגשי חשיפה עם גורמים וקבוצות בקהילה ובקרב הסטודנטים בחוגים השונים. פעילות זו סייעה להטמיע את המידע על פעילות המרכז והניעה אנשים לפנות אליו. לעיתים, גורם חיצוני ולא מעורב יעץ לצדדים להגיע לגישור, למשל - מרצה שהציע לסטודנטים לפנות לגישור כדי לפתור סכסוך.

9. הקמת ועדה מייעצת (מדיניות, אסטרטגיה, מטרות ונהלים).

10. גיבוש תוכנית הערכה.

שליבים בהקמת המרכז בקרלטון - סיכום

(כל התפקידים אתייחסים לנשים לנגריס כאחז).

1. יוזמה של הארגון בין-אוניברסיטאי - THE INTER-UNIVERSITY CONSORTIUM ON DISPUTE RESOLUTION (IUCDR)

2. יוזמה מקבילה, דומה, בארגון הפועל במסגרת הקהילה - OTTAWA SOUTH COMMUNITY ASSOCIATION.

3. אימוץ הרעיון ע"י אוניברסיטת קרלטון. הפעלת צוות מייעץ, יועץ אקדמי ורכז לתוכנית.

4. גיוס מגשרים מתנדבים מקרב הסטודנטים, הסגל ותושבי האזור. הפעלת הכשרה שניתנה על ידי היועץ האקדמי של התוכנית.

5. העסקת רכז למרכז מתחום יישוב הסכסוכים. הרכז מונה על ידי IUCDR.

6. איתור מקום פיזי להפעלת המרכז. בשלב ראשון, התקיימה הפעילות במסגרת החוג לקרימינולוגיה, שהעמיד מקום לגישורים וציוד ראשוני.

7. פרסום ושיווק: המגשרים השתלבו בפרסום ובשיווק התוכנית החדשה. נציגי התוכנית השתתפו בכנסים רבים, עובדה שסייעה למרכז לקבל פרסום כבר מהשליבים הראשונים. המרכז גם יצר קשר והחליף מידע

הקמת המרכז בקרלטון – תרשים זרימה

יוזמה של הארגון הבין אוניברסיטאי להקים מרכז לגישור ולניהול סכסוכים בקמפוס

יוזמה מקבילה בקהילה Ottawa South Community

מינוי גוף מייעץ

גיוס מגשרים והכשרתם

העסקת רכז תכנית

פרסום שיווק / מיקום המרכז

מקורות הפניה

הקמת ועדה מייעצת

גיבוש תוכנית הערכה

71

- מומלץ לבחון את האפשרות להפעיל את המרכז כיישות משפטית אוטונומית - כעמותה ומלכ"ר - על מנת לאפשר גיוס כספים והתנהלות באופן בלתי תלוי באוניברסיטה ובגורמים נוספים. הדבר מסייע בגיבוש הדימוי הנייטרלי והמקצועי.

- את המרכז יש להפעיל במהלך כל השנה, גם בתקופת החופשות מלימודים. הממצאים מצביעים על כך שהיקף הסכסוכים ואופיים משתנים בתקופות שונות. למשל, הנסיון בקרלטון מלמד שבקיץ התרבו

תובנות בעקבות התוכנית הניסיונית (הפיילוט)

- בתכנון מיקום המרכז, חשוב לבחור מקום נגיש הן לציבור בקמפוס והן לקהילה.
- חשוב לגייס מימון ממקורות מגוונים, על מנת לצמצם את הנטל על האוניברסיטה או על הקהילה. מרכז הגישור בקרלטון, למשל, ביקש מענק ממשרד השיכון בהקשר לפעילות בנושא סכסוכי שכנים.

- שיתוף פעולה עם גופים שונים במחקר בנושא;

- פיתוח התשתית הארגונית והמקצועית, תוך הגדרת הזיקה ושיתוף הפעולה עם האוניברסיטה והגופים השונים בקמפוס ובקהילה.

דגשים ופעילות בשנה השלישית:

- הפקת סרט וידאו חינוכי על שירותי הגישור באזור;

- פיתוח קורסים לגישור בחוג למשפטים ובתוכניות הקיץ;

- קביעת תחומי עבודה ברורים למרכז:
 1. שירותים ליישוב סכסוכים;
 2. הוראה ומחקר;
 3. הכשרה וחינוך לציבור.

- קיום סימפוזיון בנושאי גישור ויישוב סכסוכים, שהפך להיות כנס שנתי.

דגשים ופעילות בשנה הרביעית:

- מרבית הפניות ליישוב סכסוכים באו מהסגל ומעובדי האוניברסיטה. רבים מהסכסוכים היו רב-צדדיים, ממושכים ומורכבים, עובדה שחייבה התערבות של מומחים מקרב הצוות המקצועי. הדבר חייד את הצורך בהפעלת מומחים, בנוסף למגשרים המתנדבים.

- המרכז הפעיל פונקציה נוספת שהוגדרה כ"פיתוח מיומנויות בהדרכה והכשרה" (COACHING AND TRAINING SKILLS). במסגרת זו הוכשרו המגשרים הותיקים, כך שיוכלו להכשיר מגשרים חדשים נוספים.

הסכסוכים בין שכנים על רקע של רעש. בסתיו, עם תחילת שנת הלימודים, התרבו הסכסוכים בין הסטודנטים על רקע של שותפות במעונות, ובין סטודנטים לגורמים באוניברסיטה בענין תוכניות לימודים וכו'.

- מומלץ לשתף פעולה עם אוניברסיטאות נוספות. מומלץ גם לבחון אפשרות, שהמרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקמפוסים ינהלו על ידי ארגון אחד.

- יש חשיבות להפעלת תהליך של הערכה, שממצאיו יהוו בסיס לפיתוח אמות מידה וסטנדרטים מקצועיים, מדיניות ונהלים. חשוב שההערכה תכלול משוב מכלל המשתתפים בתהליך והמשתמשים בשירותים.

פיתוח המרכז בהמשך לפרויקט הניסיוני

דגשים ופעילות בשנה השנייה:

- תגבור השירות למתן מידע על נושא הגישור, תגבור הפעילות לשיווק והסברה לחשיפת המרכז בפני קבוצות מהקמפוס ומחוצה לו;

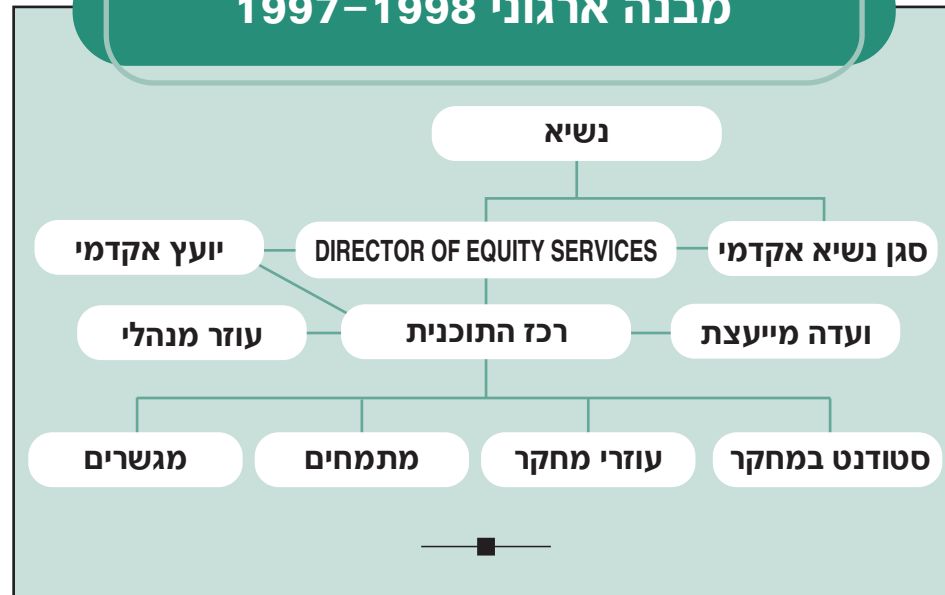
- קיום קורסים והכשרה לפעילים בפרויקטים חברתיים, כגון מקלטים לנשים מוכות וקליניקות לסיוע משפטי;

- מתן ייעוץ לגופים וארגונים כיצד לשלב את הגישור בפעילותם;

- המרכז סייע בהקמת מרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, באזור שבו מתגוררים במשותף מהגרים ותושבים ותיקים.

- גדל היקף שירותי ההכשרה שניתנו.
- ניתן סיוע בהקמת מרכזי גישור בקמפוסים נוספים.
- רכז התוכנית הנחה סטודנטים מחוגים שונים בביצוע תיזה בתחומי ה-ADR.

מבנה ארגוני 1997 – 1998



- הוגדר מחדש תפקיד המרכז בצורה מורחבת, הכוללת גם תוכניות לימוד, הוצאה לאור ופיתוח חומרים להכשרה.

דגשים ופעילות בשנה החמישית:

- לראשונה טופלו סכסוכים בתחום המשפחה - סכסוכים בין בני זוג ובין הורים לילדים;
- המרכז החל לפעול בסכסוכים חברתיים בנושאים כגון קיפוח, אפליה, גזענות, זכויות הפרט ועוד. לשם כך שיתף המרכז פעולה עם קבוצות וארגונים חברתיים וכן גורמי חינוך.

חלק ד' | קווים מנחים להקמת מרכז גישור בקמפוס⁷

שלבים בהקמת מרכז גישור בקמפוס



74

צוות ההקמה

ראשיתו של התהליך הוא בהקמת צוות הקמה, ובו נציגים מתחומים ומגזרים שונים בקמפוס. מטרותיו של הצוות:

הערכת צרכים

תוכנית לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה מיועדת לענות על הצרכים הספציפיים

של אותה קהילה. לכן, המהלך הראשון להקמת תוכנית הוא בדרך כלל בדיקת הצרכים. בדיקת הצרכים נועדה לתת מידע לגבי סוג הסכסוכים ואופיים וכן נתונים על הצדדים שמעורבים בהם. ניתן לאסוף נתונים באמצעות סקרים, שיתרום בהבאת הנושא למודעות

⁷ ראה גם לי-און, לי. "גישור ויישוב סכסוכים בקהילה - תיאוריה ומעשה". משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים. 2000, עמ' 25-29, לי-און, לי. "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - סוגיות בהקמה ובתפעול", משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים. 2002, עמ' 1-36.

הקהילה. ניתן גם לקיים התייעצויות בלתי רשמיות עם מקבלי החלטות מרכזיים. הדבר מסייע לקבלת תמונה על סוגיות פוליטיות או ארגוניות שעשויות להשפיע על היוזמה. ניתן גם לקבל נתונים ולהפיק מידע מועדות המשמעת ומדו"חות של גורמים שונים.

הגדרת מטרות המרכז

המטרות ותוכנית הפעולה נועדו לתת מענה לצרכים, כפי שבאו לידי ביטוי בסקר. בגיבוש התוכנית יהיה צורך לדון, בין היתר, באופי הפעילות, סוג הסכסוכים והאוכלוסיות שיכללו, למשל האם רק סכסוכים בתחום הדיור, או כל הסכסוכים; האם רק סכסוכים בין סטודנטים, או גם לכלול צוות וסגל. חלק מהתוכניות בוחרות להתמקד, בשלב הראשון, בנושא

מצומצם שנראה שיש בו הרבה מחלוקות, ובהמשך מרחיבות את הפעילות. התפתחות הדרגתית מאפשרת פיתוח מקצועי, תוך יישום של ניסיון ותובנות שנצברו.

שילוב של גורמים ובעלי עניין

לצורך הטמעת הנושא, חשוב לאתר ולערב גורמים רבים ככל האפשר, אשר מכירים היטב את הקהילה ואת צרכיה, וכן גורמים שממוקמים בצמתים, אליהם מתנקז המידע על סכסוכים ו/או הטיפול בהם. המטרה היא לגייס את תמיכתם על ידי שיתופם בתהליך, וכן לגבש מערך גורמים שיפנו צדדים מסוכסכים למרכז. רצוי לנסות ולגייס גם גורמים שעלולים להתנגד לתוכנית מסיבות תקציביות או רעיוניות.

ועדת הקמה – תפקידים

- ◀ הצהרה לגבי הצורך - למה, מה, איך?
- ◀ הגדרת החזון - הגדרת המשימה
- ◀ גיבוש בעלי עניין סביב הרעיון
- ◀ הגדרת מעמד, מסגרת, מבנה הארגון
- ◀ הגדרת המטרות הכלליות וקביעת מסגרות זמן
- ◀ הגדרת אופי הפעילות
- ◀ הגדרה ותיחום של הקהילה
- ◀ איתור המקורות להפניית מקרים לגישור

בנוסף מטפלת ועדת ההקמה גם בבניית שותפויות עם גופים בקהילה, גיבוש מדיניות הפעלה, תקצוב, ליווי התוכנית, ייזום והמשך פיתוח.

המבנה הארגוני

המבנה הארגוני של התוכנית נגזר ממעמדה וממטרותיה. בעת גיבוש המבנה הארגוני יש להתייחס לכלל

המטרות והיעדים, לטווח הקצר והארוך. חשוב להתאים את הארגון ואת מבנהו למטרות המשתנות, על-פי צורכי הקהילה. שינויים מבניים כרוכים בתהליך קשה, לכן חשוב להשקיע מראש את הזמן והמשאבים הדרושים לתכנון ובנייה נכונה של הארגון. כאשר נדרשים שינויים, חשוב לבצע אותם באופן מתוכנן ובעצה אחת עם הצוות ועם הפעילים בתוכנית.

הנהלה – תפקידים

- ◀ מדיניות כוללת
- ◀ סטנדרטים
- ◀ תקנון
- ◀ מדיניות תפעול
- ◀ מדיניות כוח אדם
- ◀ משאבים
- ◀ מנגנוני בקרה ופיקוח
- ◀ מדיניות בחירת ההנהלה
- ◀ הגדרת תפקידים ואחריות
- ◀ קביעת נוהלי עבודה
- ◀ בחירת ועדות
- ◀ בחירת מנהל לתוכנית

מנהל התוכנית

מנהל התוכנית אמון על מימוש המטרות, שנקבעו על ידי ההנהלה, ובפועל הוא שותף בקביעתן. למנהל התוכנית יש משקל גם בגיבוש המדיניות. המנהל יוזם, מתאם ומוציא לפועל תוכניות פעולה ופרויקטים. כמו כן, הוא אחראי על האדמיניסטרציה של המרכז. במישור המקצועי מפקח המנהל על תהליך ה-INTAKE – תהליך הקבלה והמיון של הפניות וריכוז הטיפול בהן. המנהל מופקד על קביעת דפוס ההתערבות בכל מקרה, בהתייעצות עם הצוות המקצועי ועם הצדדים; הוא אחראי לכך, שהצדדים לגישור יקבלו את כל המידע הרלוונטי ושהטיפול יהיה מקצועי. אם המנהל הוא גם מגשר, הוא מעורב לעיתים בהערכת עבודת המגשרים ומבצע גישורים בעצמו.

תקציב

במסגרת התקצוב יש להתייחס **להוצאות הקמה**: סקר צרכים, מבנה, הכשרה, הסברה ושיווק. במסגרת **הוצאות תפעול** יש לכלול שכר לגורם המנהל ולסיוע אדמיניסטרטיבי, הוצאות תפעול שוטפות, תגמול בגין ייעוץ, תגמול למגשרים על פי מדיניות התוכנית⁸, הוצאות לפרסום ולשיווק, המשך הכשרה, השתלמויות, פעילויות ופרוייקטים נוספים.

שיתוף מתנדבים בתוכנית

ניתן לשלב מתנדבים מהקהילה בכל שלבי הפעלת התוכנית.

בשלב ההקמה המתנדבים יכולים לסייע ביצירת קשרים, ארגון אירועים, הסברה, שיווק, גיוס כספים, בדיקת צרכים, מתן ייעוץ מקצועי.

בשלב התפעול הם יכולים להשתלב בתהליך ה-INTAKE, טיפול בפניות, תיאום ישיבות הגישור, פעילות בשלב קדם גישור וכן עבודה משרדית.

בשלב הפיתוח מתנדבים יכולים לסייע בייזום, פיתוח והפעלת תוכניות, פעילות להטמעה בקהילה ופיתוח משאבים.

⁸ לי-און. "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה – גביית תשלום עבור מתן שירות", 2002.

מקורות מימון

תקציב נשיא האוניברסיטה, אגודת הסטודנטים, מנהל תלמידים, מרכזי ייעוץ, דיקני הפקולטות ומקורות נוספים.

הצלחת התוכנית

מניסיון של תוכניות שהצליחו, הפרמטרים שתורמים במיוחד להצלחה הם:

- דימוי מקצועי, אוטונומיה - שמהווים בסיס לאמון;
- השקעה רבה מאד בחשיפה, הסברה ושיווק;
- תמיכה ולגיטימציה מצד ראשי האוניברסיטה;
- הנהלה ומגשרים מקצועיים, שמייצגים מגוון קבוצות ומגזרים;
- מעורבות ונגישות לכל חלקי הקהילה;
- היצע שירותים מגוון שעונה על צרכי הקהילה;
- שיתוף פעולה מקומי - קשרים טובים ויצירת מערכת הפניות רחבה;
- ראיות מוכחות לתרומת התוכנית;
- דגש על חיסיון ופרטיות התהליך.

רשימת מקורות

ADA Alternative Dispute Resolution Policy, University of Montana,
<http://grizzly.umt.edu/dss/ea-21.html>

Holton, Susan. "Conflict Management Programs in Institutions of Higher Education", 1995.
www.mtds.wayne.edu/Survey.htm

Katz Jameson, Jessica. "Diffusion of A Campus Innovation: Integration of a New Student Dispute Resolution Center into the University Culture", *Mediation Quarterly*, 16:2 Winter, 1998, pp.129-146.

Liebman, Carol B. "Mediation as Parallel Seminars: Lessons from the Student takeover of Columbia University's Hamilton Hall", *Negotiation Journal*, April 2000.
pp. 157-181.

"Mediation: A Resolution By The Stephen F. Austin State University Faculty Senate",
www.sfasu.edu/facsenate/resolut/mediate.htm

Ramkay, Rena. The Mediation Centre at Carleton University
Annual Report Years 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1997, 1998, 1999, 2000.

Mediation Centre Overview at Carleton University
www.carleton.ca/equity/Mediation_Centre/Mediation_overview/mediation_overview.html

University and Community Mediation Services, University of Portsmouth
www.port.ac.uk/departments/decr/haahscm.html

Warters, Bill. "Making a Referral to Campus Mediation: Guidelines for Residential Assistants", www.mtds.wayne.edu/MRCM.htm

Warters, William. "Making the Case for Campus Mediation", www.mtds.wayne.edu

Warters, William. "List Of Existing Campus Mediation Centers",
www.mtds.wayne.edu/CMC.htm

Warters, William. "*Mediation in the Campus Community, Designing and Managing Effective Programs*", San Fransisco: Jossey-Bass, 2000.

רשימת מקורות

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

לי-און, לי. "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה – סוגיות בהקמה ובתפעול". משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, 2002.

לי-און, לי. "תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה – גביית תשלום עבור מתן שירות". משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, 2002.