



עיריית תל-אביב-יפו  
חטיבת התפעול - לאיכות חיים וסביבה  
יחידת תכנון ובקרה

התוכנית העירונית לשיתוף הציבור



# תדריך למפגש עם קבוצות תושבים ובעלי עניין





## מנהל/ת, עובד/ת יקר/ה,

עיריית תל אביב-יפו מספקת שירותים במגוון רחב מאד של תחומים מתוך מטרה לענות על צרכים מגוונים של תושבי העיר, של העובדים בה והבאים לבלות ולבקר בה.

הדיאלוג המתמשך עם אותו ציבור גדול ומגוון הוא אבן בסיס ביכולת שלנו כעירייה לספק שירותים איכותיים ורלוונטיים.

חלק ניכר מיכולת העברת המסרים של העירייה לתושבים, כמו גם קליטת מסרים מהתושבים לעירייה, מושגת על היכולת שלך לקיים מפגשים מקצועיים עם תושבים, עם העובדים בעיר ועם המבקרים בה.

התדריך שלפניך נועד לסייע בידך בקיום מפגשים איכותיים ומקצועיים עם הציבור.

אנו מאמינים כי באמצעות התדריך, כמו גם מערך ההכשרות הנלווה אליו, נוכל כולנו לקיים את אותו דיאלוג מבורך עם הציבור באופן מיטבי, ובכך גם נתרום תרומה ניכרת לשיפור השירות אותו אנו מספקים.

בברכה,

**רובי זלוף**  
המשנה למנכ"ל העירייה

**מנחם לייבה**  
מנכ"ל העירייה



## תדריך למפגש עם קבוצות תושבים ובעלי עניין

בעידן הנוכחי ובחברה בת ימינו ישנה משמעות הולכת וגוברת לדמוקרטיה השתתפותית, הגורסת כי על האזרחים להיות מעורבים בקבלת החלטות. החברה האזרחית בימינו מתפתחת ותושבים רוצים להיות מעורבים בדיאלוג עם הממסד ועם הרשויות. מגמה זו תומנת בחובה יתרונות כגון איגום "חוכמת הרבים" למציאת מענים הולמים לצרכי התושבים, גיוס תושבים למעורבות בפעולות שונות של העירייה ועוד. מאידך גיסא, יישום הדיאלוג עם תושבים לפעמים אינו קל לביצוע, ולעתים מאתגר ואף מרתיע אנשי מקצוע מלבצעו.

הדיאלוג והקשר שבין עובדי העירייה לתושבים ובעלי העסקים מהווה חלק מהותי מאסטרטגיית השירות העירוני - ניהול קש"ר (קלות, שקיפות, רגישות) עם הלקוח. חווית השירות שאנו מעוניינים ליצור היא חוויה של קלות, נגישות, שקיפות, מקצועיות, הוגנות, אחריות ורגישות.

אחת הטכניקות היעילות ליצירת דיאלוג בין עובדי העירייה לבין הציבור הינה עריכת מפגש יזום עם קבוצת תושבים. במפגש יזום על ידי נציגי העירייה עם הציבור או עם נציגיו ניתן להבין את הצרכים, החששות, האינטרסים והשאיפות של הציבור. כמו כן במפגש היזום ניתן להעביר מסרים, מידע והסברים מהעירייה לקבוצת התושבים.

מפגש יזום עם קבוצת תושבים יכול להוות חלק מתהליך שיתוף הציבור בקבלת החלטות. שיתוף הציבור בקבלת החלטות הינו תהליך שבו אנשים שאינם נבחרים ציבור, פקידים ברשויות שלטוניות או אנשי מקצוע המועסקים ברשויות אלה, לוקחים חלק בקבלת החלטות ביחס לנושאים הנוגעים לחייהם (צ'רצ'מן וסדן, 2003)\*\*.

כדי שמפגש יזום עם קבוצת תושבים יצלח, יש לעשותו באופן מקצועי תוך התייחסות לשלבים בטרם המפגש, במהלכו ואחריו.

התדריך שלפניך מציע המלצות כיצד להצליח במפגש עם קבוצת תושבים ובעלי עניין.

### צוות היגוי:

**יוסי אונטרמן** - מחבר - יועץ שיתוף הציבור.

**חטיבת התפעול:**

**אדי רפטוב** - מנהל יחידת תכנון ובקרה.

**דנה כרמל** - מנהלת פרויקטים בשיתוף הציבור.

**רחל יחזקאל** - הכנת החומר לדפוס - מתאמת מידע, שירות ובקרה.

תודה לכל מי שתרים מהידע המקצועי ומנסינו לכתובת התדריך: פעילים קהילתיים, עובדי עירייה, רפרנטים יחידתיים לנושא שיתוף הציבור ויועצי שיתוף הציבור.

\*התדריך מנוסח בלשון זכר למניעת סרבול - אך הכוונה היא לנשים וגברים כאחד.

\*\*צ'רצ'מן, א. וסדן, א. (2003). רוח הדברים. מתוך: א. צ'רצ'מן וא. סדן (עורכות), השתתפות הדרך שלך להשפיע (7-22). תל-אביב, הוצאת הקיבוץ המאוחד.



## הגדרת מטרה למפגש

- 1 להגדיר מדוע חשוב ליזום מפגש עם קבוצת תושבים בנוגע לנושא זה.
- 2 להגדיר עם מנהליך את המטרות והתוצאות הרצויות מהמפגש.

## זימון המשתתפים

- 1 לזהות את כל בעלי העניין - עדיף להזמין יותר מדי אנשים מאשר לפגוע בקבוצה או באדם. לעתים כדאי לקיים מפגשים נפרדים באותו נושא לקבוצות עניין שונות, למשל מפגש דיירים ומפגש סוחרים. יש לזכור להזמין גם בעלי נכסים שאינם מתגוררים בהם.
- 2 חשוב לא להזמין קהל לא רלוונטי - זה עלול להפריע.
- 3 להחליט את מי אתה מעוניין להזמין למפגש הנוכחי.
- 4 ניתן להזמין משתתפים באמצעות מינהלת הרובע, המשלמה ליפו, צוותי עבודה קהילתית, המרכז הקהילתי או יחידות עירוניות אחרות, שהיו בקשר עם תושבים באזור זה. לפרסם בדרך שתהיה פתוחה לכל הקבוצות, למשל על לוחות מודעות רלוונטיים, באתרי אינטרנט מקומיים, רשתות חברתיות ועוד. לעיתים נעדיף להזמין אנשים על פי רשימה סגורה ולא את כל הציבור.
- 5 להחליט על אמצעי ההזמנה (למשל דוא"ל, מכתב, מעבר מדלת לדלת וכו') בהתאם לאמצעי התקשורת המקובלים בקרב חברי אותה קהילה ובהתאם למשאבים השונים העומדים לרשותך. על ההזמנה להגיע לחוזמים לפחות שבועיים לפני מועד המפגש. רצוי לבצע תזכורת בסמוך למועד המפגש ורצוי שזו תיעשה באמצעי תקשורת שונה מההזמנה הראשונה (למשל מכתב וטלפון, דוא"ל ומסרון).
- 6 אם מדובר בקבוצות שיש ביניהן קונפליקט, והחלטת להיפגש עם כל קבוצה בנפרד - הודע על הפגישות השונות באותו זמן.



- 7 בהזמנה חשוב להגדיר את גבולות הדיון כחלק מתיאום הציפיות לגבי המפגש. למשל "דיון על סדרי העבודה בשיפוץ הרחוב" או "יידוע לגבי הסדרי התנועה בין הרחובות א' ל ב' ודיון לגבי פתרונות חנייה". ניתן להפיץ בהזמנה סדר יום למפגש (מומלץ בלי תכנון הזמנים המדויק, כדי לאפשר גמישות בניהול המפגש עצמו).
- 8 לנסות לצפות באמצעות אנשים הקרובים לאוכלוסיה הנוגעת בדבר ובאמצעים נוספים, כגון רשתות חברתיות באינטרנט, האם הנושא "חס" ועשוי למשוך קהל גדול מהצפוי.
- 9 על מנת להיערך למספר המשתתפים הצפוי ניתן לבקש בהזמנה אישורי הגעה מראש (לטלפון / תא קולי / דוא"ל). יש לקחת בחשבון כי תמיד יגיעו משתתפים שלא אישרו הגעה מראש וכאלה שאישרו הגעה אך לא יגיעו בפועל.
- 10 לנסות לקבל מהמשתתפים שאלות **מראש** דרך גורמים בקהילה, כגון מינהלת הרובע, כדי להתכונן ולהזמין את **אנשי המקצוע הרלוונטיים** למפגש.
- 11 להזמין אנשי מקצוע רלוונטיים מהעירייה ולוודא האם גורמים אחרים הזמינו אנשי מקצוע נוספים.
- 12 לקיים ישיבת הכנה עם אנשי המקצוע שישתתפו בפגישה כדי לסכם את מרכיביה, לתכנן מענה לשאלות צפויות מראש ולחלק תפקידים בין אנשי המקצוע השונים מהעירייה. רצוי להיעזר בהכנת המפגש בצוותי עבודה קהילתית העובדים במקום או באנשי מינהלת הרובע הרלוונטי, המשלמה ליפו, או מרכז קהילתי רלוונטי.

## הכנת מסרים

- 1 לנסות להבין מה **הציבור המשתתף** רוצה ומצפה ממך.
- 2 לנסות להבין מה מאפיין את הציבור המשתתף, כולל מה הנסיון הקודם שלו בהשתתפות במפגשים כגון אלה (או בדיאלוגים אחרים עם העירייה).
- 3 לכתוב לעצמך את **המסרים העיקריים** - לא יותר משלושה. כדאי להכינם מראש בנקודות עם סדר עדיפות, כך שאם תרגיש שזה יותר מדי, תדע מראש על מה אתה מעדיף לוותר ולמה.
- 4 להכין / להשתמש בסיפור / סרטון קצר או **דוגמא קצרה** שיעבירו את המסר שלך.
- 5 להכין חומר שניתן **להציג** בפני הקהל להדגמת **עיקרי** הדברים (מפה / מצגת / מסמך).
- 6 להחליט מהם החלקים בדברייך שיפיקו תועלת **מהדגשה נוספת** בעזרת חלוקת חומר כתוב על גבי פליירים, מגנטים וכדומה.



- 7 בכל הנוגע לחומר מוכן מראש - עזרים ויזואליים בדרך כלל נהירים יותר מעזרים טקסטואליים.
- 8 בהכנת מסרים מכל סוג - לזכור להשתמש בשפה (ויזואלית או טקסטואלית) ברורה ונגישה גם להדיוטות.
- 9 אם מפגש זה הוא המשך למפגש קודם, יש להציג את תוצאות המפגש הקודם.
- 10 להכין את סדר היום של המפגש. פרופורציה מומלצת של התכנים: 20% להסבר שלך, 30% לשאלות והערות של הקהל, 20% לתשובות שלך לשאלות, 20% לדין, 10% לסיכום וסיום.
- 11 לבנות את המפגש כך שיארוך בין שעה לשעה וחצי (לא כולל פרק זמן להתכנסות). יכולת הריכוז פוחתת ככל שהמפגש מתארך.

## בחירת מקום המפגש והכנתו

- 1 לבחור **מקום נגיש** גם לאנשים עם מוגבלויות. להתחשב בחנייה, בתחבורה הציבורית ובשעות המאפשרות לאנשים להגיע ולחזור בהתאם לעיסוקיהם (מפגש עם תושבים בדרך כלל יתקיים בשעות הערב לאחר שעות עבודתם).
- 2 לבחור **מקום** שאינו שנוי במחלוקת מבחינה קהילתית.
- 3 לא לבחור בבנין שיש נגדו צו הריסה או אישום על חריגות בנייה וכו'.
- 4 לוודא שברשותך **כל העזרים** ושהם עובדים (לדוגמא מקרן, מחשב, לוח, ניירות וכלי כתיבה, מים עבורך).
- 5 לוודא שהחדר **מסודר, נקי ומכובד**.
- 6 לסדר את החדר - עד 30 אנשים עדיף במעגל שיאפשר לכולם לראות את כולם. מעל 30 אנשים כדאי לסדר את החדר בשורות כך שהמשתתפים יוכלו לראות את הדוברים ואת הדברים המוצגים (למשל לוח או מפה).
- 7 לתלות במקום בולט את **מטרת הפגישה** ואת **סדר היום** של הפגישה (מומלץ בלי תכנון הזמנים המדויק, כדי לאפשר גמישות בניהול המפגש עצמו).



## מה להביא למפגש

- 1 להכין למפגש **דף קשר** וכלי כתיבה עבור רישום הנוכחים, כולל שם מלא, טלפון, כתובת ודוא"ל.
- 2 להביא מדבקות לרישום שמות המשתתפים (מדבקות שם לא רלוונטיות במפגש של מעל 30 אנשים).
- 3 להגיע עם אדם שירשום את כל מה שנאמר בפגישה. רצוי שאדם זה יהיה בקיא בנושא המדובר ויבין ממך מראש את אופן תיעוד המפגש הרצוי ואת מטרתו.
- 4 כיבוד צנוע - מעניק תחושה של כבוד לנוכחים וזה מרכיב חשוב. מים קרים תמיד מרגיעים.
- 5 להתקין או לתלות את חומרי העזר מראש - לא לבזבז על כך זמן במפגש עצמו.

## הזכר לעצמך בטרם המפגש:

- מדוע חובתך וזכותך להציג את הדברים?
- מה מיוחד במה שאתה עומד להציג?
- למה חשוב לשתף את שומעריך במה שיש לך להגיד?
- למה חשוב לך לשמוע אותם?





## במהלך המפגש

- 1 רצוי להיות נוכח במקום לפני **לדבר עם אנשים** כרבע שעה לפני מועד ההתחלה הרשמי של המפגש - כך גם תכיר מעט יותר טוב את ציבור המשתתפים, את מה שמטריד ומעסיק אותן, ותארגן לעצמך עיניים מפרגנות בקהל.
- 2 בתחילת המפגש לרשום את **פרטי המשתתפים**, הכוללים: שם מלא, מספרי טלפון, כתובת ודוא"ל.
- 3 לחלק מדבקות עם שמות המשתתפים (אם מדובר בפחות מ-30 משתתפים).
- 4 כדאי להזכיר וניתן להדגים בפני הנוכחים את **כיבוי הטלפון** או העברתו לרטט למקרה חרום.
- 5 **לעמוד מול הקהל** כשאתה מדבר - יראו אותך וישמעו אותך טוב יותר.
- 6 **להציג את עצמך** בפתיחה, את הגדרת תפקידך ועל מה אתה אחראי.
- 7 להציג את האדם שרושם ולהסביר שהוא עושה זאת כדי לאפשר הוצאת פרוטוקול של המפגש וכדי שנוכל לקרוא שוב ולנסות להתייחס לכל מה שנאמר.
- 8 להסביר את מטרת המפגש והתוצאה המקווה ממנו.  
**למשל:**
- 9 "מטרת המפגש היא להציג בפניכם את החלופות שאנשי המקצוע חשבו עליהן עד עתה וללמוד מכם על הצרכים שלכם בנושא, על מנת לשלבם עם השיקולים המקצועיים והתקציביים".  
להציג את **נושא וגבולות הדין** - למשל לתכנן פארק בין הרחובות א' לב' במסגרת פרויקט ג' בסדר גודל תקציבי של ד' ש. להסביר מה גבול המנדט של תכנון הפרויקט גם בהיבט חוקי.  
(אם קיים פרויקט דומה, חשוב להביא אותו כדוגמה ולציין מה היה חלקו של הציבור בו. אם יש לך תמונות או סרטון שמראים פרויקט דומה או את חלקו של הציבור בו, רצוי להשתמש בהם).



- 10** לתאם ציפיות לגבי מהות הדיאלוג הצפוי במפגש (להסביר את "רמת השיתוף").  
**למשל:**  
"לקבל מכם המלצה" / "לשמוע את דעתכם על" / "לספר לכם על התוכנית" / "לשמוע מתי עדיף לכם שנעבוד ברחוב" וכו'.
- 11** לבקש מהמשתתפים להציג את עצמם בקצרה (לדוגמא לפי שם + פרט רלוונטי לנושא המפגש כמו כתובת המגורים / גיל / עיסוק. הצגה עצמית של כל המשתתפים לא רלוונטית לקבוצה מעל 30 אנשים).
- 12** לשאול **שאלה** שהכנת מראש. למשל: "מה דעתכם על התקנת ספסלים ברחוב?".
- 13** לזכור לא לדבר יותר מ 40% מזמן המפגש - הצלחת המפגש תלויה במידת ההקשבה שלך לנוכחים'.
- 14** בקבוצה קטנה (עד 20 משתתפים) ניתן לשאול את המשתתפים אם מישהו רוצה להציע נושא נוסף לסדר היום.
- 15** **לרשום** את עיקרי התכנים על גבי לוח או כל אמצעי אחר כך **שכל הקהל יוכל לצפות** - עדיף שיירשם על ידי אדם עם כתב יד ברור.
- 16** להשאיר זמן לשאלות.
- 17** רצוי לרשום את השאלות ולנסות לענות על כארבע ברצף ולא ב"שאלה - תשובה".
- 18** חשוב לחזור על נוסח השאלות לטובת כל המשתתפים - חשוב במיוחד כאשר המשתתפים ישובים בשורות.
- 19** במקרה של תלונות תושבים בנושאים שאינם קשורים לדיון, רצוי לאפשר לדובר לסיים את דבריו (עד 3 דקות) ולומר לו שלושה דברים:  
• הדברים נרשמו.  
• הדברים לא נוגעים ישירות לנושא הפגישה, אך אתה מוכן להעביר אותם לגורם הרלוונטי.  
• אם יבחר - לאחר הפגישה תכוון אותו לפנייה ישירה לגורם הרלוונטי.  
זכור שגם אם הדברים נאמרים בצורה תוקפנית, אין הם בהכרח מכוונים אישית נגדך.



יש להקפיד להציג את הנתונים או המצגת כשפניך כלפי המשתתפים. **20**

רצוי לשים לב למרכיבים הבאים בעמידתך מול המשתתפים: **21**

- שמירה על קשר עין עם משתתפים שונים.
- תנועות ידיים במידה.
- שינוי מקום העמידה מדי פעם.
- משחקי קול כדי לשבור שיגרה.
- הצגת היותך בקיא ומעודכן בנושא.
- הסבר לקהל את החשיבות המוסרית של דברך, למשל הצורך המוסרי לאזן בין אינטרסים שונים.
- מעורבות רגשית שלך.
- היה כן ואמיתי.
- חזרות על המסר באופנים שונים.
- הפיכת המשתתפים מסבילים לפעילים.
- שימוש ב"אנחנו" ולא "אתם".
- עדיף לדבר בשאלה או משפט פתוח ולא בקביעת מוחלטת.





- 1 להכין סיום **שייחרט בזיכרון**. למשל, דוגמא או סיפור המעניק השראה, אפילו סיסמא כדוגמת - "אני ואתה נשנה את העולם".
- 2 להודות למשתתפים על **נוכחותם**.
- 3 להודות לכל מי **שסייע** בארגון המפגש.
- 4 לציין איך התהליך **אמור להימשך** - תיאור פרוצדורה וזמן.
- 5 לתאר את **ערוץ התקשורת** המועדף עליך לצורך יצירת קשר איתך - דוא"ל, טלפון, פגישות אישיות או דואר. אם ערוץ התקשורת ההמשכית הוא דרך עובד עירייה אחר - יש לספק את פרטי יצירת הקשר עמו.
- 6 לוודא שכולם (כולל המאחרים) רשמו את פרטי יצירת הקשר עמם בדף הקשר.
- 7 לחלק את כרטיסי הביקור שלך (אם יש).
- 8 להשאיר לעצמך 20 דק' לפניות פרטניות בסיום המפגש.





## אחרי המפגש

- 1 **שלוח** למשתתפים **סיכום**, שמשקף את עיקרי הנאמר בפגישה, מבלי להיות ארוך ומלאה. על הסיכום להישלח תוך כשבועיים ממועד המפגש.
- 2 לוודא כי מתווה התהליך מתקיים בהמשך **ואם חל שינוי - ליידע** את המשתתפים.
- 3 לעקוב אחר ביצוע כל הבטחותיך גם אם הנן בתחומי האחריות של יחידות אחרות (מבחינת התושבים - אתה הוא נציגה של העירייה כולה).

## הערות כלליות

- 1 משך מפגש רצוי - בין שעה לשעה וחצי (לא כולל פרק זמן להתכנסות).
- 2 מספר משתתפים רצוי - בין 10 ל- 30.
- 3 מומלץ לשלב יחידות קהילתיות (רבעים ושכונות, עבודה קהילתית, משלמה ליפו, מרכזים קהילתיים וכו') במפגש עצמו ובעת הצורך, כחלק מהדיאלוג עם הציבור, בביצוע ובמעקב אחרי המפגש.
- 4 אם המפגש עם אוכלוסיה שרובה אינו דובר עברית - עליך לדאוג לתרגום בעל פה ו/או בכתב.
- 5 אם נדרש תקציב לצורך עריכת המפגש, עליך לשריינו (למשל להדפסת פליירים, כיבוד, השכרת ציוד או מקום).
- 6 ניתן לצלם את המפגש בוידאו או בסטילס לצרכי תיעוד - פנים ארגוני או חיצוני (לדוגמה להעלות סרטון ליוטיוב לצורך חשיפת התכנים לציבור רלוונטי שלא נכח במפגש). יש להיערך מראש עם ציוד תואם והסכמת הנוכחים לצילום.



## נספח בנושא הקשבה פעילה ושיפור התנאים לדיאלוג

### כללי עשה

- |  |  |
|--|--|
| <p>12 אם אדם לא היה ברור, שאל בקצרה שאלת הבהרה: "האם אתה מתכוון שאתה מעדיף את א' על ב'?".</p> <p><b>כללי אל תעשה</b></p> <p>1 אל תקטע את דברי האחר.</p> <p>2 אל תזוז בחוסר נחת.</p> <p>3 אל תפקד.</p> <p>4 אל תנדוד בעיניך בחוסר שקט.</p> <p>5 אל תענה לשיחות טלפון תוך כדי המפגש.</p> <p>6 אל תהיה עסוק בטלפון החכם (שליחת וקבלת מסרונים, דוא"ל, גלישה באינטרנט וכו').</p> <p>7 אל תרים את קולך.</p> <p>8 אל תענה בעוצמה רגשית קיצונית.</p> | <p>1 היכנס לשיחה במצב גופני רגוע.</p> <p>2 צור סביבה פיזית ללא הפרעות.</p> <p>3 היה מודע לרגשותיך בשלבי השיח השונים.</p> <p>4 חשוב לפני שאתה מגיב.</p> <p>5 התייחס בכבוד לכל אדם, גם אם דעתו אינה מקובלת עליך.</p> <p>6 התרכז באדם הדובר.</p> <p>7 הקשב לנאמר "בין השורות".</p> <p>8 תן זמן שווה פחות או יותר לכל המשתתפים.</p> <p>9 שאל שאלות פתוחות וסגורות.</p> <p>10 אם משתתף מפריע למהלך המפגש באופן אינטנסיבי, כדאי לשקול אם להעיר לו על כך בנימוס או להמתין.</p> <p>11 אם אדם מדבר הרבה מעבר לזמן הסביר, אמור לו "אם תוכל לקצר..." או "תודה - חשוב לנו לשמוע אנשים נוספים".</p> |
|--|--|



"מי שמדבר זורע, ומי שמקשיב קוצר." ~ פיתגורס

מידע נוסף על נושאים המופיעים בתדריך (פרזנטציה מוצלחת, עמידה מול קהל ועוד) ניתן למצוא בספרות כתובה ובאינטרנט וכמו כן בפורטל אביב ← אתר איכות חיים וסביבה - חטיבת התפעול ← שיתוף הציבור.



# תדריך למפגש עם קבוצות תושבים ובעלי עניין



עיריית תל-אביב-יפו  
חטיבת התפעול - לאיכות חיים וסביבה  
יחידת תכנון ובקרה

התוכנית העירונית לשיתוף הציבור

