

فن بیان و آیین سخنوری

ویژه کارکنان شهرداریها

مقدمه

در نظام اداری امروز، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با مردم، همکاران و مدیران، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های انسانی و حرفه‌ای هر کارمند است. در سازمان‌هایی مانند شهرداری که مستقیماً با شهروندان در ارتباط هستند، نحوه‌ی سخن گفتن، لحن، ادب و قدرت انتقال مفاهیم نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت خدمات عمومی دارد.

شهروندی که برای حل مسئله‌ای به شهرداری مراجعه می‌کند، بیش از آن‌که به آیین‌نامه‌ها یا ساختار سازمانی توجه داشته باشد، از **رفتار، گفتار و برخورد کارمند** تأثیر می‌پذیرد. یک جمله‌ی مؤدبانه، یک لحن آرام یا یک توضیح روشن می‌تواند نارضایتی را به اعتماد و رضایت تبدیل کند.

از سوی دیگر، در محیط درون‌سازمانی نیز، ارتباط صحیح میان کارکنان و مدیران، نقش مستقیم در افزایش بهره‌وری، کاهش تنش‌ها و ارتقای روحیه‌ی همکاری دارد. بنابراین، «فن بیان» نه تنها مهارتی برای سخن گفتن در جمع است، بلکه **هنر زیستن و تعامل مؤثر در محیط کار** به شمار می‌رود.

در دنیای امروز که خدمات شهری با فناوری، سرعت و پیچیدگی همراه است، مهارت سخنوری، صبر، کنترل احساسات و توانایی توضیح شفاف قوانین برای مردم، از یک امتیاز شخصی به یک ضرورت حرفه‌ای تبدیل شده است. کارکنان شهرداری در واقع، **سفیران گفتار و چهره‌ی انسانی مدیریت شهری** هستند. هر گفت‌وگوی آنان با مردم، تصویری از کل سازمان در ذهن جامعه می‌سازد.

هدف از این جزوه، آن است که کارکنان محترم شهرداری‌ها را با اصول و روش‌های علمی و کاربردی فن بیان و آیین سخنوری آشنا سازد تا بتوانند با اتکا بر این مهارت‌ها، ارتباطی گرم، محترمانه و مؤثر با مخاطبان برقرار کنند؛ چه در پشت باجه‌ی پاسخگویی، چه در جلسات رسمی، چه در مواجهه با انتقادات و چه در اجرای مأموریت‌های میدانی.

ضرورت آموزش فن بیان در شهرداری‌ها

۱. افزایش رضایت شهروندان:

برخورد محترمانه و گفت‌وگوی مؤثر با مردم، عامل اصلی در ایجاد اعتماد عمومی به شهرداری است. گاهی حل یک مشکل فنی زمان‌بر است، اما پاسخگویی صادقانه و مؤدبانه می‌تواند نارضایتی را کاهش دهد.

۲. بهبود روابط درون‌سازمانی:

فن بیان به کارمندان کمک می‌کند تا در جلسات، گفت‌وگوهای کاری و تعامل با مدیران، بدون تنش، شفاف و هدفمند سخن بگویند. این امر موجب افزایش هماهنگی، کاهش سوء تفاهم و رشد همکاری تیمی می‌شود.

۳. افزایش اقتدار حرفه‌ای:

کارمندی که بتواند با اطمینان سخن بگوید، افکار خود را روشن بیان کند و به درستی پاسخ دهد، جایگاه حرفه‌ای بالاتری در سازمان پیدا می‌کند.

۴. کنترل احساسات در برخورد با مردم:

کار در شهرداری گاه با نارضایتی یا خشم شهروندان همراه است. مهارت سخن گفتن و گوش دادن مؤثر، ابزاری برای حفظ آرامش و مدیریت موقعیت‌های چالشی است.

۵. نمایش فرهنگ سازمانی مثبت:

نحوه‌ی سخن گفتن کارکنان، بازتابی از فرهنگ کل سازمان است. اگر گفتار بر پایه‌ی ادب، احترام و منطق باشد، اعتماد عمومی نسبت به مدیریت شهری افزایش می‌یابد.

فصل اول: مبانی فن بیان و سخنوری

از گفتن تا تأثیر گذاری

۱. مفهوم فن بیان و سخنوری

سخن گفتن، از بدیهی ترین رفتارهای انسانی است؛ اما سخن گفتن مؤثر، مهارتی است که نیاز به شناخت، تمرین و آگاهی دارد.

همه‌ی ما می‌توانیم صحبت کنیم، اما همه‌ی ما نمی‌توانیم **تأثیر گذار** صحبت کنیم.

فن بیان دقیقاً همین نقطه‌ی تمایز است:

«فن بیان یعنی هنرِ گفتن به گونه‌ای که شنونده بخواهد گوش دهد، بیندیشد و عمل کند.»

در حقیقت، فن بیان یعنی **انتقال هدفمند احساس و اندیشه از طریق کلام**.

وقتی کارمند شهرداری با شهروندی صحبت می‌کند، هدفش تنها انتقال اطلاعات نیست، بلکه ایجاد **درک مشترک و اعتماد**

متقابل است.

بنابراین، فن بیان به ما می‌آموزد چگونه از کلمات، لحن، حرکات و حتی سکوت خود به‌درستی استفاده کنیم تا پیام‌مان مؤثر و محترمانه

منتقل شود.

۲. جایگاه فن بیان در محیط شهرداری

محیط کاری شهرداری، یکی از متنوع‌ترین محیط‌های اداری است؛

کارکنان روزانه با اقشار مختلف جامعه، از مدیران و پیمانکاران گرفته تا شهروندان ناراضی یا عجول، سروکار دارند.

در چنین فضایی، مهارت گفتار می‌تواند تفاوت میان **سوء تفاهم و تفاهم** باشد.

مثلاً فرض کنید شهروندی عصبانی به دلیل تأخیر در صدور پروانه ساختمانی مراجعه کرده است.

دو نوع پاسخ ممکن است:

۱. «گفتم که هنوز مجوزش نیامده، باید صبر کنید.»

۲. «می‌دانم معطلی برایتان ناخوشایند است. پرونده در مرحله‌ی تأیید نهایی است و تا فردا نتیجه مشخص می‌شود.»

جمله‌ی دوم همان اطلاعات را منتقل می‌کند، اما با **درک، احترام و آرامش**. این یعنی کاربرد واقعی فن بیان در شهرداری.

۳. اهداف سخن گفتن مؤثر

در هر گفتار، سه هدف اصلی وجود دارد:

۱. **رساندن پیام (اطلاع‌رسانی):** توضیح قوانین، رویه‌ها، یا وضعیت پرونده‌ها.

۲. **تأثیر گذاری (اقناع):** متقاعد کردن مخاطب به پذیرش واقعیت‌ها یا راه‌حل‌ها.

۳. **ایجاد رابطه انسانی (اعتمادسازی):** برقراری ارتباط صمیمانه، محترمانه و حرفه‌ای.

کارمندی که به این سه هدف آگاه است، گفتارش هدفمند و حرفه‌ای خواهد بود.

۴. تفاوت گفتن با سخنوری

ویژگی	گفتن	سخنوری
هدف	انتقال اطلاعات	تأثیرگذاری و اقناع
آگاهی از مخاطب ندارد یا کم دارد		دقیق و هدفمند
احساس و لحن	خشی یا یکنواخت	کنترل شده و هماهنگ
نیاز به تمرین	ندارد	دارد
نتیجه	گاه باعث سوء تفاهم می شود	باعث تفاهم و تعامل می شود

بنابراین، هر کارمند شهرداری باید از سخن گفتن روزمره به سخن گفتن آگاهانه برسد. سخنوری در این معنا به معنی سخنرانی نیست؛ بلکه یعنی هر گفت و گوی ساده با مردم یا همکاران با نیت، تمرکز و ادب انجام شود.

۵. عناصر اصلی بیان مؤثر

بیان مؤثر چهار رکن اساسی دارد:

الف) محتوا (چه می گوئیم)

گفتار باید بر پایه‌ی آگاهی و درستی باشد. اطلاعات نادرست یا مبهم، اعتماد مخاطب را از بین می برد. در پاسخ به مردم باید از کلمات روشن و قابل فهم استفاده کرد، نه اصطلاحات اداری سنگین. مثلاً به جای گفتن «پرونده در مرحله‌ی کارشناسی ماده ۷ است» می توان گفت: «پرونده‌ی شما در بخش بررسی کارشناسی است و پس از تأیید، وارد مرحله صدور مجوز می شود.»

ب) شیوه بیان (چگونه می گوئیم)

لحن صدا، آهنگ گفتار، مکث‌ها و انتخاب واژه‌ها، جان پیام را تشکیل می دهد. لحن آرام و شمرده، حتی پیام ناخوشایند را قابل پذیرش تر می کند.

ج) رفتار غیر کلامی (زبان بدن)

نگاه مستقیم، حالت چهره، طرز نشستن و حرکات دست‌ها مکمل گفتار هستند. اگر کارمند با چهره‌ی سرد یا حالت بی تفاوت سخن بگوید، حتی بهترین جمله هم اثر خود را از دست می دهد.

د) نیت درونی (احساس و نگرش)

هیچ فن بیانی بدون نیت مثبت موفق نیست. وقتی هدف گفتار خدمت و راهنمایی باشد، لحن و رفتار نیز خودبه‌خود محترمانه می شود.

۶. موانع بیان مؤثر

در مسیر برقراری ارتباط مؤثر، موانعی وجود دارد که آگاهی از آنها ضروری است:

- **عجله در گفتار:** باعث اشتباه و سوء برداشت می شود.
 - **پیش داوری درباره مخاطب:** مانع از شنیدن واقعی اوست.
 - **بی حوصلگی یا خستگی:** کیفیت صدا و رفتار را کاهش می دهد.
 - **ابهام در قوانین یا اطلاعات:** موجب سردرگمی شهروندان می شود.
 - **لحن خشن یا تحقیر آمیز:** کوچک ترین بی احترامی، اعتماد را از بین می برد.
- مدیریت این موانع بخشی از بلوغ ارتباطی کارکنان است و نیاز به تمرین و خودآگاهی دارد.

۷. تمرین های پایه برای تقویت فن بیان

۱. **تمرین آینه:** روزی چند دقیقه جلوی آینه صحبت کنید و به لحن، حالت چهره و حرکات دست توجه کنید.
۲. **تمرین گوش دادن فعال:** در گفت و گو با همکار یا شهروند، تا پایان سخن او صبر کنید و سپس پاسخ دهید.
۳. **تمرین تنفس دیافراگمی:** نفس عمیق از شکم بکشید و آهسته بازدم کنید تا هنگام صحبت اضطراب کاهش یابد.
۴. **تمرین خلاصه گویی:** در یک دقیقه، موضوعی را کامل و شفاف توضیح دهید.
۵. **تمرین واژگان مثبت:** واژه های منفی ("نمی شود"، "نمی دانم") را با واژه های مثبت جایگزین کنید ("بررسی می کنم"، "اجازه دهید پیگیری کنم").

۸. نمونه کاربردی در شهرداری

موقعیت: شهروندی با ناراحتی از تأخیر در صدور مجوز شکایت می کند.

پاسخ نامناسب:

"گفتم که هنوز امضا نشده، چرا هر روز می آید؟"

پاسخ حرفه ای با فن بیان:

"حق دارید پیگیر باشید، پرونده شما در مرحله ی نهایی امضاست و من امروز مجدداً آن را پیگیری می کنم تا سریع تر نتیجه بگیرید." در جمله ی دوم، کارمند ضمن همدلی، اطلاع دقیق و وعده ی پیگیری ارائه کرده و لحنش آرام است؛ در نتیجه، تنش کاهش می یابد.

۹. جمع‌بندی فصل اول

فن بیان یعنی توانایی کنترل کلام، لحن، احساس و رفتار برای انتقال درست معنا.

در محیطی مانند شهرداری، این مهارت فقط جنبه‌ی شخصی ندارد، بلکه به‌طور مستقیم بر **اعتماد اجتماعی**، **رضایت مردم و اعتبار سازمان** اثر می‌گذارد.

کارمندی که سخن را به‌درستی و با ادب می‌گوید، در واقع پیام سازمان را با شأن و شخصیت منتقل می‌کند.

فصل دوم: ارکان فن بیان مؤثر نفس، صدا، لحن، تلفظ و زبان بدن

۱. مقدمه فصل

فن بیان، تنها به انتخاب کلمات زیبا یا جمله‌های شیک محدود نمی‌شود. گفتار ما، ترکیبی از کلام، صدا، تنفس، حرکات و احساسات است.

درست مانند یک ساز موسیقی، اگر یکی از اجزای آن ناهماهنگ باشد، صدای نهایی ناخوشایند می‌شود. در ارتباطات کاری، به‌ویژه در محیط‌های پرمراجعه مانند شهرداری، کارکنان باید بتوانند گفتاری رسا، آرام، قاطع و محترمانه داشته باشند.

در این فصل یاد می‌گیریم چگونه از جسم و ذهن خود به‌عنوان ابزارهای بیان استفاده کنیم تا پیام ما روشن، مؤثر و حرفه‌ای باشد.

۲. تنفس درست؛ پایه‌ی صدای مطمئن

تنفس در فن بیان، فقط عمل فیزیولوژیکی نیست؛ بلکه مهم‌ترین ابزار کنترل صدا، لحن و آرامش است. وقتی تنفس به‌درستی مدیریت شود، گفتار منظم و صدا رسا می‌گردد. اما در زمان اضطراب یا خشم، تنفس کوتاه و بریده می‌شود و گفتار نیز بی‌نظم و لرزان می‌گردد.

الف) روش تنفس دیافراگمی

در این روش، به جای بالا و پایین بردن قفسه‌ی سینه، از عضله‌ی شکم برای دم و بازدم استفاده می‌کنیم.

- دم را از طریق بینی به آرامی انجام دهید و اجازه دهید شکم اندکی جلو بیاید.
- بازدم را از دهان به آرامی خارج کنید، گویی شعله‌ی شمعی را می‌خواهید بدون خاموش کردن، حرکت دهید.
- تمرین را روزی ۵ دقیقه تکرار کنید.

این تمرین ساده باعث می‌شود در هنگام صحبت در جمع، کنترل بیشتری بر صدای خود و اضطراب درونی داشته باشید.

ب) ارتباط تنفس با آرامش در خدمت‌رسانی

در شرایطی که شهروندی با ناراحتی صحبت می‌کند، اگر کارمند بتواند قبل از پاسخ، یک دم عمیق و کوتاه انجام دهد، ذهنش آرام‌تر می‌شود و پاسخ منطقی‌تری خواهد داد.

بنابراین، کنترل تنفس در واقع کنترل احساسات است.

۳. صدا؛ ابزار اصلی انتقال احساس و اعتماد

صدا اولین نشانه‌ی شخصیت در گفتار است.

وقتی شهروند صدای ما را می‌شنود، قبل از آنکه محتوای کلام را درک کند، **لحن و طنین صدا** را حس می‌کند و بر اساس آن قضاوت اولیه‌ای از ما می‌سازد.

الف) ویژگی‌های صدای مؤثر

۱. **رسایی:** صدایی که شنونده را وادار به حدس زدن نکند.
۲. **وضوح:** کلمات باید شفاف و بدون خفه‌گی بیان شوند.
۳. **انعطاف:** بالا و پایین شدن طبیعی صدا، نه یکنواخت و خواب‌آور.
۴. **آرامش:** صدای آرام و مطمئن، حتی در انتقال خبر منفی نیز مؤثر است.

ب) تمرین تقویت صدا

- روزانه یک پاراگراف از روزنامه یا متن آموزشی را با صدای بلند و شمرده بخوانید.
- هنگام خواندن، توجه کنید هر جمله را تا انتها با قدرت ادا کنید، نه با کاهش صدا.
- صدای خود را ضبط کرده و گوش دهید تا نقاط ضعف (خش، یکنواختی، تُندی) را ببینید.

ج) صدا در ارتباط با شهروندان

در برخورد با ارباب رجوع، صدای کارمند باید **اطمینان و احترام** را منتقل کند. نه خیلی بلند که حالت تند و تحکمی داشته باشد، و نه آنقدر آهسته که مخاطب احساس بی‌توجهی کند.

۴. لحن؛ روح گفتار

اگر صدا جسم سخن است، لحن روح آن است.

لحن یعنی چگونگی بیان احساسات در قالب کلمات.

یک جمله‌ی ساده، با تغییر لحن می‌تواند مهربانانه، بی‌تفاوت یا حتی تحقیرآمیز شنیده شود.

مثلاً جمله‌ی

«الان نمی‌تونیم انجام بدیم»

می‌تواند:

- با لحن خسته: بی‌تفاوت
- با لحن خشن: توهین‌آمیز
- با لحن آرام و محترمانه: توضیح منطقی و پذیرفتنی

الف) انواع لحن در محیط اداری

۱. لحن اطلاع‌دهنده: در پاسخ به سؤال‌ها و توضیح قوانین.
۲. لحن قاطع اما مؤدب: در جلوگیری از تخلف یا درخواست غیرقانونی.
۳. لحن همدلانه: در مواجهه با نارضایتی‌ها.
۴. لحن رسمی: در جلسات و مکاتبات.

ب) نکته طلایی

هرگز با لحنی که احساس برتری، خستگی یا بی‌حوصلگی دارد با مردم صحبت نکنید. لحن مؤدبانه حتی در بیان «نه» نیز محترمانه است.

۵. تلفظ و بیان درست کلمات

تلفظ صحیح یعنی ادای واضح و دقیق واژگان بدون لهجی سنگین، خوردن صدا یا تندگویی. در محیط اداری، تلفظ نادرست یا مبهم، باعث سوءبرداشت یا برداشت منفی از کارمند می‌شود.

الف) راه‌های بهبود بیان

- هر روز چند جمله‌ی دشوار را آهسته و شمرده بخوانید.
- از تمرین‌های معروف مانند “شیشه شکسته را شکستن ممنوع است” برای دقت در ادای صداها استفاده کنید.
- در گفتار رسمی، از واژه‌های محلی یا عامیانه پرهیزید.

ب) سرعت گفتار

گفتار خیلی سریع، نشانه‌ی استرس یا بی‌صبری است؛ گفتار خیلی کند هم باعث خستگی شنونده می‌شود. سرعت مناسب یعنی حدود ۱۲۰ تا ۱۵۰ کلمه در دقیقه — شمرده اما زنده.

ج) تأکید و مکث

در سخن مؤثر، مکث به‌اندازه‌ی واژه اهمیت دارد. مکث کوتاه در پایان هر جمله، فرصت فهم و تأثیر را افزایش می‌دهد.

۶. زبان بدن؛ گفتاری بی‌کلام

زبان بدن (Body Language) همان حرکات، حالات و رفتارهای غیرکلامی است که پیام را تقویت یا تضعیف می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند بیش از ۶۰ درصد برداشت مخاطب از احساسات ما، از طریق زبان بدن منتقل می‌شود نه از کلمات.

الف) مؤلفه‌های زبان بدن در محیط شهرداری

۱. تماس چشمی: نشانه‌ی توجه و صداقت است. هنگام صحبت با شهروند، نگاه خود را از او برنگیر، اما خیره هم نشو.
۲. حالت بدن: راست ایستادن یا نشستن، نشانه‌ی آمادگی و احترام است.

۳. **حالات چهره:** لبخند صادقانه، ساده‌ترین شکل ادب است. چهره‌ی سرد یا اخمو می‌تواند پیام را خنثی کند.
۴. **حرکات دست:** استفاده‌ی طبیعی و محدود از دست‌ها برای تأکید بر نکته‌ها مفید است، اما زیاده‌روی باعث حواس‌پرتی می‌شود.
۵. **فاصله فیزیکی:** در گفت‌وگو با شهروند، فاصله‌ی مناسب (حدود ۱ تا ۱.۵ متر) را حفظ کنید تا هم احترام رعایت شود، هم صمیمیت برقرار گردد.

ب) تناقض گفتار و رفتار

اگر لحن شما آرام باشد اما چهره‌تان خشمگین یا حرکاتتان عصبی، مخاطب گفتار شما را باور نخواهد کرد. هماهنگی گفتار و رفتار، نشانه‌ی صداقت و تسلط حرفه‌ای است.

۷. تمرین‌های عملی این فصل

۱. **تمرین تنفس ۵×۵:**
پنج ثانیه دم، پنج ثانیه حبس، پنج ثانیه بازدم – روزی سه بار.
۲. **تمرین ضبط صدا:**
پاسخ خود به یک درخواست فرضی شهروند را ضبط و سپس ارزیابی کنید: آیا صدایتان آرام، شفاف و قاطع است؟
۳. **تمرین آینه:**
جلوی آینه بایستید و یک متن رسمی (مانند اطلاع‌رسانی یا خوشامدگویی به شهروند) را با حالت چهره‌ی مناسب تمرین کنید.
۴. **تمرین واژه‌های سخت:**
چند جمله‌ی طولانی یا شامل صدهای مشابه (مثل س، ش، ز) را چند بار با دقت بخوانید.
۵. **تمرین کنترل زبان بدن:**
در برخوردهای روزمره‌ی اداری، آگاهانه لبخند بزنید، تماس چشمی را حفظ کنید و حرکات اضافی دست را کاهش دهید.

۸. جمع‌بندی فصل دوم

فن بیان نه با کلمات، بلکه با «کل وجود انسان» شکل می‌گیرد.

نفس، صدا، لحن، تلفظ و حرکات، ابزارهایی هستند که باید هماهنگ شوند تا **گفتار ما اثرگذار و حرفه‌ای** باشد.

کارمند شهرداری با صدای آرام، گفتار شمرده و رفتار محترمانه، می‌تواند حتی در موقعیت‌های دشوار، آرامش و اعتماد را به شهروند منتقل کند.

فصل سوم: ارتباط مؤثر در محیط اداری و شهری

۱. مقدمه فصل

ارتباط مؤثر، شالوده‌ی تمام روابط انسانی در محیط کار است. در شهرداری، کارمند نه تنها مجری قوانین، بلکه **پل ارتباطی میان مردم و مدیریت شهری** است. بنابراین، گفت‌وگو در این سازمان صرفاً انتقال اطلاعات نیست، بلکه نوعی **تعامل اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی** به شمار می‌رود. هر پیام، اگر درست منتقل نشود، می‌تواند باعث سوء تفاهم، نارضایتی یا تنش شود. در مقابل، گفتار صادقانه و محترمانه، حتی در مواقعی که پاسخ منفی است، می‌تواند اثر مثبتی بر ذهن شهروند بگذارد. ارتباط مؤثر یعنی:

«توانایی درک خود و دیگران و انتقال پیام به گونه‌ای که تفاهم و اعتماد ایجاد کند.»

۲. تعریف و ارکان ارتباط مؤثر

ارتباط مؤثر از چهار جزء اصلی تشکیل می‌شود:

۱. فرستنده پیام (گوینده)
 ۲. پیام (محتوای سخن)
 ۳. گیرنده پیام (مخاطب)
 ۴. بازخورد (پاسخ و واکنش مخاطب)
- اگر در هر یک از این بخش‌ها نقصی وجود داشته باشد، ارتباط ناقص خواهد بود. مثلاً اگر پیام مبهم باشد یا لحن گوینده تند باشد، مخاطب دچار برداشت اشتباه می‌شود.

۳. ویژگی‌های یک ارتباط مؤثر در محیط شهرداری

الف) احترام متقابل

احترام، زیربنای ارتباط سالم است.

در محیط شهرداری، مردم با نیازها، دغدغه‌ها و گاهی نارضایتی‌ها مراجعه می‌کنند؛ اما لحن و رفتار محترمانه کارمند، فضا را آرام می‌کند.

به یاد داشته باشیم:

احترام دادن، نشانه‌ی ضعف نیست؛ نشانه‌ی حرفه‌ای بودن است.

ب) شفافیت در گفتار

پیام باید روشن، دقیق و بدون ابهام باشد.

استفاده از اصطلاحات فنی یا اداری سنگین باعث سردرگمی شهروند می‌شود.

به جای گفتن «پرونده شما در کمیسیون ماده ۱۰۰ در حال بررسی است»، بگویید:

«پرونده‌ی شما برای بررسی در کمیسیون مربوط به ساخت و ساز ارسال شده است و بعد از تصمیم آن کمیسیون، نتیجه اعلام می‌شود.»

ج) گوش دادن فعال

بخش مهمی از فن بیان، شنیدن مؤثر است.

کارمندی که به دقت گوش می‌دهد، نه تنها پیام را بهتر می‌فهمد، بلکه احساس ارزشمندی را در مخاطب ایجاد می‌کند.

نکات گوش دادن فعال:

- هنگام گوش دادن، به چشمان مخاطب نگاه کنید.
- وسط حرف او نپرید.
- پس از اتمام سخن، خلاصه‌ای از حرفش را تکرار کنید تا مطمئن شوید درست فهمیده‌اید.

د) همدلی

همدلی یعنی دیدن شرایط از زاویه‌ی دید طرف مقابل.

در برخورد با شهروند ناراضی، گفتن جمله‌ای مانند

«درک می‌کنم که این تأخیر برایتان ناراحت کننده است»

می‌تواند فضای گفت‌وگو را از تقابل به تعامل تبدیل کند.

ه) صداقت

بیان واقعیت، حتی اگر خوشایند نباشد، بهتر از وعده‌های غیرواقعی است.

کارمند باید در پاسخگویی، صادق، شفاف و مسئول باشد.

و) کنترل احساسات

در محیط‌های پرتنش مانند شهرداری، گاهی شهروند با خشم یا بی‌احترامی برخورد می‌کند.

در چنین لحظاتی، آرام ماندن هنر بزرگی است.

خشم شهروند، نباید خشم کارمند را بیدار کند؛ بلکه باید حس مسئولیت و درایت او را فعال کند.

۴. انواع ارتباط در محیط شهرداری

۱. ارتباط با شهروندان

این نوع ارتباط، هسته‌ی اصلی مأموریت شهرداری است. شهروند انتظار دارد با احترام، دقت و سرعت با او رفتار شود. در این نوع ارتباط باید سه اصل رعایت شود:

- **شفاف بگو:** واقعیت را ساده و بدون اصطلاحات پیچیده بیان کن.
- **آرام بگو:** حتی هنگام بیان محدودیت یا پاسخ منفی.
- **مهربان بگو:** با لحن انسانی، نه اداری خشک.

مثال:

به جای گفتن «این کار در حوزه‌ی من نیست»، بگویید:

«موضوع شما مربوط به بخش دیگری است، اجازه دهید راهنمایی تان کنم تا به همکار مربوط مراجعه کنید.»

۲. ارتباط با همکاران

محیط کاری سالم، نیازمند ارتباط سازنده بین همکاران است.

در محیط‌های اداری، گاهی اختلاف نظر طبیعی است؛ اما نحوه‌ی بیان ما می‌تواند آن را به گفت‌وگو یا به جدال تبدیل کند.

اصول ارتباط مؤثر با همکاران:

- تمرکز بر موضوع، نه بر شخص.
- استفاده از جملات «من» به جای «تو» (مثلاً بگویید: «من فکر می‌کنم بهتر است...» به جای «تو اشتباه می‌کنی»).
- تشویق و قدردانی از عملکرد دیگران.
- پرهیز از شایعه، بدگویی یا مقایسه‌ی غیرسازنده.

۳. ارتباط با مدیران

رعایت ادب، اختصار و شفافیت، مهم‌ترین ویژگی گفت‌وگو با مدیران است.

در جلسات رسمی، باید اطلاعات دقیق، خلاصه و قابل اتکا ارائه شود.

در عین حال، ابراز نظر محترمانه و سازنده، نشانه‌ی مسئولیت‌پذیری است نه جسارت.

اصول ارتباط با مدیران:

- قبل از صحبت، موضوع را آماده کنید.
- از تکرار یا حاشیه‌روی پرهیز کنید.
- در بیان نظر مخالف، از لحن ملایم و منطقی استفاده کنید.

- پس از دریافت دستور، اگر ابهامی وجود دارد، با احترام سؤال کنید.

۵. موانع ارتباط مؤثر در محیط کاری

۱. پیش‌داوری نسبت به مخاطب

۲. عدم تمرکز در گفت‌وگو

۳. لحن نامناسب یا صدای خشن

۴. ابهام در پیام

۵. قطع صحبت دیگران

۶. نداشتن زبان بدن هماهنگ با گفتار

برای رفع این موانع، باید همواره خود را در موقعیت شنونده قرار دهیم و بپرسیم:

«اگر من جای او بودم، این جمله را چگونه می‌شنیدم؟»

۶. تمرین‌های کاربردی

۱. تمرین گفت‌وگوی حرفه‌ای:

دو نفر از کارکنان نقش شهروند و کارمند را بازی کنند و درباره یک درخواست فرضی گفتگو کنند. سپس در گروه بررسی شود کدام لحن و جمله‌ها مؤثرتر بودند.

۲. تمرین گوش دادن فعال:

در گفت‌وگوی واقعی با ارباب‌رجوع، تا پایان جمله‌ی او هیچ پاسخی یا قضاوتی نکنید. فقط یادداشت کنید و بعد پاسخ دهید.

۳. تمرین کنترل احساس:

در مواجهه با شهروند ناراضی، قبل از پاسخ، دو نفس عمیق بکشید. این مکث کوتاه باعث کنترل هیجان و انتخاب پاسخ درست می‌شود.

۴. تمرین بازخورد مؤدبانه:

در گفت‌وگو با همکاران، اگر نظری مخالف دارید، بگویید:

«می‌توانیم این بخش را از زاویه‌ی دیگری بررسی کنیم.»

به‌جای:

«نه، این اشتباه است.»

۷. نقش ارتباط مؤثر در فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، فقط در آیین‌نامه‌ها و ساختارها خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در نحوه‌ی گفت‌وگو، تعامل و ادبیات کارکنان شکل می‌گیرد. اگر کارمندان شهرداری یاد بگیرند که هر گفت‌وگو، فرصتی برای ساختن تصویر مثبت از سازمان است، آنگاه شهروندان احساس خواهند کرد در برابر یک نهاد انسانی، نه صرفاً اداری، قرار گرفته‌اند. ارتباط خوب، هزینه ندارد، اما نبود آن، هزینه‌های سنگین انسانی و سازمانی به دنبال دارد.

۸. جمع‌بندی فصل سوم

ارتباط مؤثر یعنی توانایی گفت‌وگو با احترام، صداقت، آرامش و گوش دادن فعال. کارمندانی که این مهارت را در خود تقویت کنند، نه تنها در خدمت‌رسانی موفق‌تر خواهند بود، بلکه در روابط انسانی، خانوادگی و اجتماعی نیز رشد خواهند کرد. فن بیان، در اصل، زبان احترام است؛ زبانی که هم رضایت شهروند را جلب می‌کند، هم شأن کارمند را بالا می‌برد، و هم اعتماد عمومی را به شهرداری افزایش می‌دهد.

فصل چهارم: سخنرانی و ارائه مؤثر در محیط کار

۱. مقدمه فصل

سخنرانی یا ارائه در محیط اداری، تنها مخصوص مدیران یا سخنرانان حرفه‌ای نیست. هر کارمندی ممکن است در جلسه، کمیسیون، کارگاه یا همایش نیاز داشته باشد تا مطلبی را برای جمعی توضیح دهد، گزارشی ارائه کند، یا از طرحی دفاع نماید. با این حال، بسیاری از افراد هنگام صحبت در جمع دچار اضطراب می‌شوند. این ترس، طبیعی است و به دلیل ترس از قضاوت دیگران یا کمبود آمادگی ذهنی و فنی ایجاد می‌شود. اما با یادگیری اصول علمی و تمرین عملی، هر فردی می‌تواند به سخنرانی مطمئن، مؤثر و تأثیرگذار تبدیل شود.

۲. تعریف سخنرانی مؤثر

سخنرانی مؤثر یعنی:

«بیان سازمان یافته‌ی افکار و اطلاعات، با هدف تأثیرگذاری بر شنونده و انتقال روشن پیام.»
در یک سخنرانی، شما نه فقط «حرف می‌زنید»، بلکه ذهن و احساس مخاطب را هدایت می‌کنید. یک سخنران خوب، به جای اینکه فقط بشنوند، می‌فهماند.

۳. ارکان سخنرانی حرفه‌ای

سخنرانی مؤثر از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود:

۱. آمادگی قبل از سخنرانی

۲. نحوه اجرا و بیان در حین سخنرانی

۳. جمع‌بندی و تعامل پس از سخنرانی

در ادامه، هر یک از این مراحل را به صورت کاربردی توضیح می‌دهیم.

۴. مرحله اول: آمادگی قبل از سخنرانی

الف) شناخت هدف سخن

پیش از شروع سخنرانی، باید بدانید:

- چرا صحبت می‌کنید؟ (هدف اطلاع‌رسانی است یا اقناع و ترغیب؟)
- مخاطب کیست و چه دانشی دارد؟
- زمان و فضای سخنرانی چقدر است؟

به‌عنوان مثال، سخن گفتن برای مدیران ارشد شهرداری با سخن گفتن برای کارگران فضای سبز تفاوت زیادی دارد. بنابراین، محتوای سخن باید متناسب با مخاطب، زمان و هدف تنظیم شود.

ب) ساختار سخنرانی

هر سخنرانی حرفه‌ای باید ساختاری منظم داشته باشد:

۱. مقدمه (شروع):

- با جمله‌ای قوی و جذاب آغاز کنید (سؤال، آمار جالب، یا نقل قول).
- هدف سخن خود را روشن کنید.

۲. بدنه (اصل محتوا):

- ۲ تا ۴ نکته‌ی اصلی بیان کنید، نه بیشتر.
- از مثال‌ها و نمونه‌های واقعی استفاده کنید (ترجیحاً از تجربیات شهرداری).

۳. پایان (جمع‌بندی):

- پیام نهایی را خلاصه کنید.
- از مخاطب برای توجه او تشکر نمایید.
- اگر ممکن است، با جمله‌ای الهام‌بخش یا دعوت به عمل پایان دهید.

ج) تمرین قبل از اجرا

هیچ سخنرانی موفق‌تری بدون تمرین وجود ندارد.

تمرین کنید تا بتوانید:

- بدون وابستگی به برگه‌ها صحبت کنید.
- زمان‌بندی مناسب را رعایت کنید.
- از حرکات دست و نگاه هماهنگ استفاده نمایید.

✓ تمرین عملی:

سخنرانی خود را با تلفن همراه ضبط کنید و سپس با دقت لحن، مکث‌ها، حرکات و کلمات خود را بررسی نمایید.

۵. مرحله دوم: اجرای سخنرانی

الف) شروع قدرتمند

اولین ۳۰ ثانیه سخنرانی، مهم‌ترین بخش آن است.

در این زمان، مخاطب تصمیم می‌گیرد که آیا به شما گوش دهد یا نه.

پس از شروع با اعتماد به نفس، لبخند و نگاه مستقیم استفاده کنید.

نمونه شروع قوی:

«همه‌ی ما هر روز در شهر زندگی می‌کنیم، اما چند نفر از ما واقعاً به معنای «شهروند مسئول» فکر کرده‌ایم؟ امروز می‌خواهم درباره‌ی

همین موضوع صحبت کنیم...»

ب) کنترل اضطراب و ترس از سخنرانی

بیش از ۸۰٪ افراد در هنگام صحبت در جمع اضطراب دارند.

اما سخنران حرفه‌ای یاد می‌گیرد این اضطراب را به انرژی مثبت تبدیل کند.

روش‌های کاهش اضطراب:

- چند نفس عمیق قبل از شروع بکشید.
- به جای تمرکز بر خود، بر پیام تمرکز کنید.
- به یاد داشته باشید مخاطبان «منتظر اشتباه شما نیستند»، بلکه «منتظر یادگیری از شما هستند».
- از لبخند و شوخ طبعی ملایم استفاده کنید تا فضا صمیمی شود.

ج) لحن و آهنگ صدا

تنوع در لحن، مهم‌ترین عامل جلب توجه مخاطب است.

از یکنواختی پرهیز کنید.

با تغییر سرعت، شدت و آهنگ صدا، هیجان ایجاد کنید.

تمرین:

یک پاراگراف کوتاه را با سه حالت مختلف (عادی، محکم، آرام) بخوانید تا تسلط پیدا کنید.

د) حرکات بدن و تماس چشمی

بدن شما هم‌زمان با کلام سخن می‌گوید.

- تماس چشمی با افراد مختلف برقرار کنید، نه فقط یک نقطه.
- از حرکات دست برای تأکید استفاده کنید، نه برای پوشاندن اضطراب.

- صاف بایستید؛ بدن خمیده نشانه‌ی تردید است.

ه) تعامل با مخاطب

سخنرانی نباید یک‌طرفه باشد.

با پرسش، مثال یا درخواست مشارکت، مخاطب را درگیر کنید.

نمونه:

«شما چند نفر تا به حال در پاسخ به شهروند عصبانی قرار گرفته‌اید؟ دستتان را بالا ببرید...»

این گونه تعامل باعث ارتباط عاطفی و افزایش تمرکز شنونده می‌شود.

۶. مرحله سوم: جمع‌بندی و خاتمه

سخنرانی حرفه‌ای باید پایان مشخص و قدرتمندی داشته باشد.

هرگز به صورت ناگهانی یا با جمله‌ی بی‌تأثیر مانند «دیگه چیزی نیست» تمام نکنید.

پایان خوب:

- خلاصه‌ای از نکات کلیدی بیان کنید.
- پیام نهایی را با احساس و اعتماد به نفس بگویید.
- اگر مناسب بود، با نقل قولی زیبا یا جمله‌ای مثبت به پایان ببرید.

نمونه:

«یادمان باشد که کلام، چهره‌ی سازمان است. هر کلمه‌ی ما می‌تواند پلی از اعتماد بسازد. بیایید با گفتارمان، شهری انسانی‌تر بسازیم.»

۷. خطاهای رایج در سخنرانی اداری

۱. خواندن کامل متن از روی کاغذ

۲. استفاده از اصطلاحات دشوار و اداری

۳. شروع ضعیف یا بدون مقدمه

۴. بی‌توجهی به زمان‌بندی

۵. عدم تماس چشمی

۶. لحن خسته یا یکنواخت

۷. عدم آمادگی برای سؤال یا نقد

برای جلوگیری از این خطاها، سخنران باید **انعطاف‌پذیر، آگاه و خونسرد** باشد.

۸. تمرین‌های کاربردی سخنرانی

۱. تمرین معرفی کوتاه:

در یک دقیقه خود را معرفی کنید (نام، سمت، وظیفه) به شکلی صمیمی و حرفه‌ای.

۲. تمرین سخنرانی پنج دقیقه‌ای:

موضوعی مرتبط با کار خود انتخاب کنید و برای همکاران ارائه دهید. سپس بازخورد بگیرید.

۳. تمرین کنترل لحن:

یک جمله را با سه حس مختلف (خشم، آرامش، اطمینان) بگویید و تفاوت تأثیر را بررسی کنید.

۴. تمرین نگاه و زبان بدن:

در برابر آینه، بدون صدا فقط با حرکات دست و چهره، مفهوم جمله‌ای را منتقل کنید.

۹. سخنرانی در جلسات شهرداری

در جلسات رسمی شهرداری، هدف سخن معمولاً گزارش دهی، ارائه‌ی طرح یا توضیح وضعیت است.

در این نوع سخنرانی‌ها باید:

- دقیق و مستند صحبت کنید.
- از اعداد و آمار واقعی استفاده کنید.
- از حاشیه‌روی بپرهیزید.
- پیام نهایی خود را شفاف بیان کنید.

نکته: اگر پاسخ پرسشی را نمی‌دانید، صادقانه بگویید:

«در حال حاضر عدد دقیق را ندارم، اما بررسی کرده و تا پایان روز اعلام می‌کنم.»

این جمله اعتماد و احترام ایجاد می‌کند.

۱۰. جمع‌بندی فصل چهارم

سخنرانی مؤثر، یکی از بالاترین جلوه‌های فن بیان است.

در شهرداری‌ها، سخن گفتن در جمع نه تنها ابزار اطلاع‌رسانی، بلکه ابزاری برای **نمایش فرهنگ، دانش و اعتبار سازمانی** است.

سخنران خوب، نماینده‌ی اندیشه‌ی درست و چهره‌ی حرفه‌ای سازمان خود است.

«کلام سنجیده، چهره‌ی سنجیده می‌سازد.»

فصل پنجم: آیین سخنوری و اخلاق گفتار در فرهنگ ایرانی-اسلامی و محیط اداری

۱. مقدمه فصل

سخن گفتن، تنها تبادل کلمات نیست؛ بلکه بازتاب شخصیت، تربیت و فرهنگ انسان است. در محیط‌هایی مانند شهرداری که با عموم مردم سروکار دارند، **ادب گفتار و رعایت آیین سخنوری** معیار اصلی سنجش حرفه‌ای بودن کارکنان است. در فرهنگ ما، گفتار نیک و زبان نرم، نشانه‌ی خرد، ایمان و بزرگ‌منشی دانسته شده است. حضرت علی (ع) می‌فرماید:

«زبان، ترازوست؛ پس بنگر چه می‌گویی و چگونه می‌گویی.»

بنابراین، آموختن آیین سخنوری فقط یک مهارت شغلی نیست، بلکه **یک وظیفه اخلاقی و اجتماعی** است.

۲. مفهوم آیین سخنوری

«آیین سخنوری» یعنی رعایت اصول اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی در گفتار، به گونه‌ای که گفت‌وگو موجب آرامش، درک متقابل و احترام متقابل شود.

در محیط‌های اداری، سخنوری آداب ویژه‌ای دارد:

- ادب در سلام و آغاز گفت‌وگو
- رعایت لحن رسمی و محترمانه
- پرهیز از کنایه، تمسخر یا تندگی
- گزینش کلمات درست و سنجیده
- توجه به شأن مخاطب و موقعیت گفتار

۳. جایگاه اخلاق گفتار در فرهنگ ایرانی و اسلامی

در آموزه‌های دینی و فرهنگی ما، زبان جایگاهی بسیار مهم دارد.

در قرآن کریم آمده است:

«وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا» — با مردم سخنی نیکو بگویید. (بقره/۸۳)

در احادیث و ادبیات فارسی نیز همواره بر **نومی سخن، خوش‌زبانی، راست‌گویی و پرهیز از دروغ یا تحقیر** تأکید شده است.

🌿 مولانا می گوید:

"سخن، چون ز دل خیزد، بر دل نشیند."

یعنی گفتاری که از صداقت و نیت خیر برخیزد، تأثیر عمیق تری دارد.

۴. اصول اخلاق گفتار در محیط اداری

۱. ادب و احترام

ادب در گفتار، اساس ارتباط حرفه‌ای است.

در شهرداری، کارمند ممکن است با شهروندی خسته، بی‌حوصله یا حتی عصبانی روبه‌رو شود؛ اما پاسخ محترمانه، آرامش را بازمی‌گرداند.

نمونه:

به‌جای گفتن «الان وقت ندارم!»

بگویید:

«اگر چند دقیقه صبر بفرمایید، پرونده‌ی شما را بررسی می‌کنم.»

۲. صداقت و راست‌گویی

کارمند باید همیشه حقیقت را بگوید، حتی اگر پاسخ خوشایند نباشد.

دروغ، پنهان‌کاری یا وعده‌ی غیرعملی، اعتماد شهروند را از بین می‌برد.

بهتر است صادقانه بگوییم:

«در حال حاضر امکان انجام این کار نیست، اما راه‌حل دیگر را بررسی می‌کنم.»

۳. فروتنی و تواضع

کار در شهرداری، خدمت به مردم است، نه اعمال قدرت.

لحن متواضع، حس احترام و امنیت در مخاطب ایجاد می‌کند.

فروتنی در گفتار یعنی:

- به جای دستور دادن، پیشنهاد دادن.
 - به جای «باید»، از «لطفاً» استفاده کردن.
 - در برابر اشتباه، پذیرفتن و عذرخواهی کردن.
-

۴. نرم‌خویی و کنترل احساسات

قرآن کریم خطاب به پیامبر(ص) می‌فرماید:

«به سبب رحمت الهی، با آنان نرم‌خو شدی؛ و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، از گرد تو پراکنده می‌شدند.» (آل عمران/۱۵۹)

در محیط شهرداری، نرم‌خویی در گفتار و رفتار، نشانه‌ی اقتدار درونی است، نه ضعف. وقتی شهروندی خشمگین است، آرامش کارمند بهترین پاسخ است.

۵. عدالت و انصاف در سخن

در گفت‌وگو با شهروندان یا همکاران، نباید از جانب‌داری، تبعیض یا غیبت استفاده کرد. کارمند منصف کسی است که در برابر هر فرد، با یک زبان و یک میزان عدالت سخن می‌گوید.

۶. رازداری و امانت‌داری

بسیاری از اطلاعات شهروندان در اختیار کارکنان شهرداری است. بیان این اطلاعات در جمع یا شوخی با آن‌ها، بی‌احترامی و نقض اخلاق حرفه‌ای است. فن بیان حرفه‌ای، یعنی دانستن «چه بگوییم» و گاهی مهم‌تر از آن: «چه نگوییم.»

۵. آداب گفتار در موقعیت‌های مختلف

الف) گفت‌وگو با مدیران

- لحن رسمی، آرام و خلاصه داشته باشید.
 - از عناوین محترمانه استفاده کنید (جناب آقای...، سرکار خانم...).
 - در صورت اختلاف نظر، نظر خود را محترمانه بیان کنید:
- «با اجازه، دیدگاه متفاوتی دارم که شاید مفید باشد...»

ب) گفت‌وگو با شهروندان

- با لبخند و احترام آغاز کنید.
- از واژه‌های ساده و قابل فهم استفاده کنید.
- به احساسات مخاطب توجه داشته باشید.
- اگر نمی‌توانید کاری را انجام دهید، توضیح دهید چرا، و چه جایگزینی وجود دارد.

ج) گفت‌وگو با همکاران

- در گفت‌وگوهای کاری، تمرکز بر راه‌حل باشد نه بر خطا.
- از شوخی‌های نامناسب یا گفتار دوپهلوی پرهیز کنید.

- از یکدیگر تشکر و قدردانی کنید؛ کلمات «متشکرم» و «خسته نباشید» قدرتی فراتر از تصور دارند.

۶. زبان بدن در آیین سخنوری

زبان بدن بخش مهمی از ادب گفتار است.

رفتار ظاهری ما، پیام درونی ما را تقویت یا تضعیف می کند.

رفتارهای پسندیده:

- ایستادن صاف با حالت گشاده و احترام آمیز
- تماس چشمی طبیعی
- چهره‌ی آرام و خندان
- فاصله‌ی مناسب با مخاطب

رفتارهای ناپسند:

- دست به سینه یا بی تفاوت بودن
- نگاه کردن به گوشه‌ی هنگام صحبت
- چهره‌ی اخمو یا بی حوصله

۷. گفتار مسئولانه در فضای عمومی و رسانه‌ای

در دنیای امروز، گفتار کارکنان شهرداری می تواند در رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی یا جلسات عمومی بازتاب داشته باشد.

بنابراین، لازم است همیشه مراقب واژه‌ها، لحن و نحوه‌ی بیان خود باشیم.

هر جمله می تواند تصویری از فرهنگ و اعتبار سازمان بسازد.

«پیش از آنکه سخن بگوی، بگذار سخنت از سه دروازه بگذرد:

آیا درست است؟ آیا محترمانه است؟ آیا لازم است؟»

۸. تمرین‌های اخلاق گفتار

۱. تمرین خوش گویی:

هر روز در محل کار، آگاهانه از سه جمله مثبت استفاده کنید: تشکر، تحسین، و تشویق.

۲. تمرین کنترل لحن:

در موقع عصبانیت، به جای پاسخ فوری، سه ثانیه سکوت کنید.

۳. تمرین صداقت در گفتار:

اگر اشتباه کردید، جمله‌ی «اشتباه از من بود، اصلاح می کنم» را با صدای بلند تمرین کنید.

۴. تمرین ادب در خطاب:

در جلسات، قبل از شروع صحبت دیگران، از عبارتهایی مانند «با اجازه‌ی شما» یا «اگر امکان دارد» استفاده کنید.

۹. الگوی گفتار حرفه‌ای در شهرداری

یک کارمند حرفه‌ای در گفتار خود باید:

- مؤدب باشد، نه چاپلوس.
- قاطع باشد، نه خشن.
- صادق باشد، نه تندگو.
- صبور باشد، نه بی تفاوت.

این ویژگی‌ها موجب می‌شود گفتار او هم محترم باشد و هم تأثیرگذار.

۱۰. جمع‌بندی فصل پنجم

آیین سخنوری، در حقیقت، هنر گفتن با ادب و اخلاق است.

کارمندانی که به این اصول پایبند باشند، نه تنها در محیط کار، بلکه در جامعه نیز به عنوان افرادی متین، مسئول و قابل اعتماد شناخته می‌شوند.

«زبان نیک، زیور انسان است، و ادب گفتار، زینت خدمت.»

فن بیان و آیین سخنوری، زمانی کامل می‌شود که **دانش، ادب، و اخلاق** در کنار هم قرار گیرند.

شهرداری‌ها که نماد خدمت عمومی‌اند، بیش از هر سازمانی نیاز دارند تا کارمندانشان با کلام نیک، رفتار شایسته و احترام متقابل، چهره‌ای انسانی از مدیریت شهری نشان دهند.

فصل ششم: پاسخگویی مؤثر به ارباب رجوع و مدیریت گفت‌وگو در موقعیت‌های دشوار

۱. مقدمه فصل

کارکنان شهرداری، روزانه با شهروندان متنوعی مواجه می‌شوند:

- افراد صبور و خوش‌رو
- افراد ناراضی یا عصبانی
- افراد ناآگاه یا سردرگم

توانایی مدیریت گفت‌وگو در چنین موقعیت‌هایی، معیار حرفه‌ای بودن کارکنان و اعتبار سازمان است.

هدف این فصل، آموزش روش‌هایی است که کارکنان بتوانند:

۱. به شکایت یا درخواست پاسخ دهند.
۲. خشم یا عصبانیت را مدیریت کنند.
۳. ارتباط مؤثر و محترمانه را حفظ نمایند.
۴. اختلاف نظر را به نتیجه مثبت یا سازنده برسانند.

۲. اصول کلی پاسخگویی مؤثر

الف) احترام و همدلی

- حتی اگر مخاطب پرخاشگر است، شما باید آرام و محترمانه صحبت کنید.
- همدلی یعنی: نشان دهید احساس و نگرانی مخاطب را می‌فهمید.

مثال:

«می‌فهمم که تأخیر برایتان ناراحت‌کننده است. اجازه دهید راه‌حلی پیدا کنیم.»

ب) شنیدن فعال

- تا پایان صحبت مخاطب، صحبت او را قطع نکنید.
- از نشانه‌های غیر کلامی برای نشان دادن توجه استفاده کنید: نگاه مستقیم، تکان سر، لبخند.
- پس از شنیدن، خلاصه‌ای از حرف او تکرار کنید تا مطمئن شوید درست فهمیده‌اید:

«پس منظور شما این است که... درست است؟»

ج) شفاف و واقعی بودن

- پاسخ شما باید درست و قابل پیگیری باشد.
- از وعده‌های غیرواقعی یا گمراه‌کننده پرهیز کنید.

مثال:

«این کار در حال حاضر ممکن نیست، اما می‌توانیم راه‌حل دیگری ارائه دهیم.»

د) کنترل احساسات

- خودتان آرام و حرفه‌ای بمانید، حتی اگر مخاطب عصبی یا بی‌ادب باشد.
 - تمرکز بر موضوع و راه‌حل، نه روی شخص.
 - یادآوری کنید که هدف خدمت‌رسانی است، نه منازعه شخصی.
-

۳. مراحل مدیریت گفت‌وگو در موقعیت دشوار

مرحله ۱: شنیدن بدون قضاوت

- به شهروند اجازه دهید سخن خود را بیان کند.
- هیچ واکنش تند یا عاطفی نشان ندهید.
- هدف: کاهش فشار روانی و آرامش اولیه.

مرحله ۲: همدلی و تأیید احساس

- جمله‌ای کوتاه برای نشان دادن درک احساس مخاطب بیان کنید:
- «می‌دانم این موضوع چقدر برای شما مهم است.»

مرحله ۳: ارائه پاسخ مؤثر

- پاسخ باید شفاف، کوتاه و منطقی باشد.
- در صورت امکان، راه‌حل یا اقدام بعدی را مشخص کنید:
- «پرونده شما در حال بررسی است و تا پایان روز کاری نتیجه اعلام می‌شود.»

مرحله ۴: جمع‌بندی و اطمینان دادن

- با تأکید بر مسئولیت‌پذیری، پایان دهید:
 - «من این موضوع را شخصاً پیگیری می‌کنم تا نتیجه به شما اطلاع داده شود.»
-

۴. تکنیک‌های کاربردی در موقعیت دشوار

۱. تکنیک Acknowledge (تأیید)

- پیش از ارائه پاسخ، احساس مخاطب را تأیید کنید.
- «می‌دانم این تأخیر باعث ناراحتی شما شده است.»

۲. تکنیک Bridge (پل زدن)

- پس از همدلی، به موضوع اصلی یا راه‌حل منتقل شوید.
- «با درک شرایط شما، پیشنهاد می‌کنم...»

۳. تکنیک I-Statement (بیان «من»)

- برای کاهش برخورد دفاعی مخاطب، از جملات «من» استفاده کنید.
- به جای: «شما اشتباه می‌کنید»
بگویید:

«من فکر می‌کنم می‌توانیم این مشکل را اینگونه حل کنیم.»

۴. تکنیک Questioning (سؤال هدایت‌شونده)

- با سؤال، اطلاعات بیشتری کسب کنید و گفتگو را کنترل کنید.
- «آیا می‌توانم بدانم دقیقاً کدام مرحله باعث تأخیر شده است؟»

۵. اشتباهات رایج در پاسخگویی به ارباب رجوع

۱. قطع کردن سخن مخاطب
 ۲. پاسخ دادن با عصبانیت یا لحنی تحکمی
 ۳. وعده دادن بدون امکان پیگیری
 ۴. استفاده از واژه‌های منفی یا طعنه‌آمیز
 ۵. نادیده گرفتن احساس مخاطب
 ۶. طولانی کردن بی‌مورد پاسخ و حاشیه‌روی
- پرهیز از این خطاها، اولین قدم در پاسخگویی حرفه‌ای است.
-

۶. تمرین‌های عملی پاسخگویی مؤثر

۱. تمرین شبیه‌سازی:

دو نفر نقش شهروند ناراضی و کارمند را بازی کنند. کارمند باید با استفاده از همدلی، احترام و ارائه راه‌حل پاسخ دهد.

۲. تمرین سکوت استراتژیک:

در هنگام عصبانیت مخاطب، دو نفس عمیق بکشید و سپس پاسخ دهید.

۳. تمرین جملات I-Statement:

به جای گفتن «شما اشتباه می‌کنید»، جمله‌ای بسازید که مسئولیت‌پذیری و همکاری را نشان دهد.

۴. تمرین جمع‌بندی پیام:

پس از هر گفتگو، پیام اصلی را به صورت کوتاه و شفاف تکرار کنید تا مخاطب مطمئن شود موضوع تحت کنترل است.

۷. مدیریت انتقاد و خشم در محیط شهری

- انتقاد را شخصی تلقی نکنید.
 - به جای دفاعی شدن، شنونده فعال باشید.
 - از واژه‌های خنثی و محترمانه استفاده کنید.
 - در صورت نیاز، زمان و مکان مناسب برای بررسی دقیق ارائه دهید:
- «برای بررسی کامل موضوع، اجازه دهید بعد از جلسه به شما اطلاع دهیم.»

۸. نقش آموزش مداوم و خودارزیابی

مهارت پاسخگویی مؤثر، نیازمند تمرین مداوم و بازخورد است:

- گفتگوهای واقعی را بررسی کنید.
- نکات ضعف و قوت خود را یادداشت کنید.
- تمرین مستمر و بازخورد از همکاران باعث بهبود مهارت می‌شود.

۹. جمع‌بندی فصل ششم

پاسخگویی مؤثر، تلفیقی از فن بیان، اخلاق گفتار، همدلی و مهارت حل مسئله است.

کارمندانی که این مهارت را دارند:

- ناراضی‌های شهروند را کاهش می‌دهند.
- اعتبار شهرداری را افزایش می‌دهند.

• روابط حرفه‌ای و انسانی خود و سازمان را تقویت می‌کنند.

«هنر پاسخگویی، هنر آرامش‌بخشی و هدایت ارتباط است؛ هر جمله، فرصتی برای اعتمادسازی است.»»

نتیجه‌گیری کلی

فن بیان و آیین سخنوری، مهارتی است فراتر از گفتن کلمات زیبا؛ این مهارت، زبان شخصیت، ادب و حرفه‌ای‌گری هر فرد است.

کارکنان شهرداری به عنوان رابط میان مردم و مدیریت شهری، روزانه با شرایط متنوع و گاهی دشوار مواجه می‌شوند. توانایی انتقال پیام به شکلی مؤثر، محترمانه و شفاف، نه تنها رضایت شهروندان را افزایش می‌دهد بلکه اعتماد عمومی به سازمان و همکاران را تقویت می‌کند.

این جزوه نشان داد که فن بیان، شامل مجموعه‌ای از مهارت‌هاست:

- **ارکان فیزیکی و رفتاری سخن:** تنفس، صدا، لحن، تلفظ و زبان بدن
 - **ارتباط مؤثر در محیط کاری:** با شهروندان، همکاران و مدیران
 - **سخنرانی و ارائه حرفه‌ای:** توانایی ارائه مطلب با اعتماد به نفس و ساختار منظم
 - **آیین سخنوری و اخلاق گفتار:** ادب، صداقت، فروتنی، همدلی و احترام متقابل
 - **پاسخگویی مؤثر به ارباب رجوع:** مدیریت موقعیت‌های دشوار، انتقاد و خشم با آرامش و راه‌حل‌محوری
- تمرین‌های عملی، مثال‌ها و تکنیک‌های ارائه شده در این جزوه، به کارکنان کمک می‌کند که نه تنها کلام خود را حرفه‌ای و مؤثر کنند، بلکه با رفتار و اخلاق حرفه‌ای، تصویر مثبت و انسانی از سازمان ارائه دهند.

در نهایت، یادگیری و تمرین مستمر این مهارت‌ها باعث می‌شود هر کارمند شهرداری به نماینده‌ای شایسته، محترم و قابل اعتماد تبدیل شود که گفتار و رفتار او، هم آرامش و رضایت شهروندان را تضمین می‌کند و هم موجب ارتقای فرهنگ سازمانی و اعتماد عمومی می‌شود.

پیام کلیدی: فن بیان و آیین سخنوری، ابزار قدرت نرم کارکنان است؛ قدرتی که با ادب، صداقت و مهارت همراه شود، می‌تواند تغییرات مثبت بزرگ در جامعه و سازمان ایجاد کند.