

9

التغلب على رهبة الخطابة وبناء الثقة بالنفس

قد يعيق الخوف من الخطابة تقدمك في مهنتك

وصلت سوزان ويد إلى منزلها بعد نهاية الدوام حيث كان زوجها بانتظارها. وبعد أن طلب منها الجلوس وقدم لها قدياً من الشراب بادرت بالقول: «إذا فقد عرضوا عليك الوظيفة - رائع».

«نعم لقد عرضوا علي الوظيفة، لكن الأمر ليس رائعاً كما تصفينه»
أجاب زوجها.

«كيف يمكن لهذا ألا يكون رائعاً؟».

«لقد رفضت العرض» أجاب هارفي.

«ماذا!، لا شك أنك تمزح، هل رفضت زيادة سبعة آلاف دولار؟»

«نعم يا سوزان - لقد رفضته»

«ولماذا؟ أني لا أفهم تصرفك هذا، ظننت أنك كنت تسعى لنيل هذه الترقية».

«ثمة شيء كنت أجهله عن طبيعة المنصب» أجاب هارفي.

«مثل ماذا؟»

«لم أكن أدرك أن المنصب الجديد يتطلب إلقاء العديد من الخطابات، ولو علمت بالأمر مسبقاً أن لما رشحت نفسي للمنصب أصلاً.»

«لكنك لبق ومتحدث جيد ياهارفي، بالإضافة إلى أنك تتقن عملك. كان بوسعك أن...»

وهنا رفع هارفي يده مقاطعاً زوجته: «توقفي أرجوك.»

«لكن...»

«أني أعني ما أقول! فأنا أفضل القيام بأي عمل مهما كان مضمناً على إلقاء خطاب واحد. إن هذا الأمر يخيفني إلى أبعد حد! ثم إنني لست الوحيد في هذا، ألم تتطلي على آخر استطلاعات الرأي التي تشير إلى أن معظم الناس يهابون الخطابة أكثر مما يهابون الموت؟!...»

جلس هارفي إلى جانب سوزان وأحاطها بذراعه قائلاً: «عزيزتي أني حقاً آسف، أعلم أن هذه الوظيفة كانت رائعة ولكن كان لا بد لي أن أرفضها وعليك أن تعذريني، أني لا أمتلك القدرة أو الجرأة على إلقاء خطاب أمام حشد من الناس...»

التعامل مع التوتر والوجل الذي ينتاب المتكلم/ الخطيب

قد تستغرب الحوار الذي دار بين هارفي وزوجته إذا كنت من القلة القليلة التي لا تجد صعوبة في إلقاء خطاباً أمام الناس. أما إذا كنت من الفئة الأخرى، وهي الأكثرية فستتصرف كما تصرف هارفي ويد وتفعل مثلما فعل تماماً.

فالخطابة بالنسبة لك ولغيرك تجعلك تشعر برهبة حقيقية تتمثل أعراضها بجفاف الفم وتسارع دقات القلب وألم في المعدة؛ لكنك لست وحدك في هذا فمعظم الخطباء المتمرسون يشعرون بالتوتر قبيل إلقاء خطابهم.

يلجأ البعض في مثل هذه الحالات إلى العقاقير أو المهدئات التي تضر بصحتهم و صوتهم. قد تزيل العقاقير إلى حين الأعراض الفيزيولوجية للقلق، ولكنها لا تعالج مصدر القلق أو تقضي عليه، لذلك ينبغي توخي الحذر قبل أن تأخذ خطوة في هذا الاتجاه، ولا تنس أن بعض القلق قد يكون عاملاً مفيداً في زيادة قدرتك على التركيز ويساعدك في تحقيق أفضل النتائج. ومن ناحية أخرى فإن القلق البالغ يعيق هذا التركيز ويجعل المتكلم أو المحاضر يتخبط في كلامه.

إن القلق الذي نتحدث عنه يرجع غالباً إلى قلة التحضير أو الإعداد، مما يجعلنا نخشى ارتكاب أخطاء حمقاء أو محرجة. وقد يخطئ بعضنا الظن ويتوهم أنه قادر على إلقاء خطاب وعندما يحين الوقت يعتريه الخوف و الارتباك مما يدل على أنه لم يكن جاهزاً بشكل كاف.

يظن البعض بأن الخطاب مجرد حديث شفهي مطّول أو رواية مستفيضة لحدث، والواقع أن هذا الأسلوب قد يخفف من الرهبة التي تشعر بها، لكنه أحياناً يضر أكثر مما ينفع. إن من ينحو هذا المنحى يتناسى أهمية التحضير المسبق للمحاضرة.

إن التحدث والخطابة شيئان مختلفان من حيث أن التحدث أو التخاطب يتمثل في تبادل معلومات يشارك فيه أكثر من طرف، في حين أن الخطابة يشارك فيها طرف واحد إن صح التعبير؛ أضف إلى

ذلك أن الخطيب قد يستعمل عدة وسائل كالمصورات / الجداول وأجهزة العرض والميكروفون) التي لا نستعملها عادة عندما نتحدث مع بعضنا البعض. ومن ناحية أخرى فقد يلقي الخطيب نكتة أو طرفة يضحك لها مئات الحاضرين، والوضع في هذه الحالة يختلف عن إلقاءك نفس النكتة في مجلس يضم شخصاً أو شخصين.

إن مخاطبة حشد من المستمعين ينطوي في معظم الأحيان على شيء منصالتمثيلص، ولكن لا تدع هذه الكلمة ترهبك. إذا أعددت نفسك إعداداً جيداً فلا خوف عليك.

أربع خطوات لبناء الثقة والتغلب على القلق

الخطوة الأولى: التخطيط المسبق

ابدأ بالتحضير والاستعداد في وقت مبكر لكي يكون لديك الوقت الكافي للتدرب وستشعر بمزيد من الارتياح كلما صاقتربت الساعة. من المعروف أن عازف الموسيقى المحترف وكذلك الممثل والراقص لا يعتلي خشبة المسرح إلا بعد أشهر من التدريب المتواصل. في حين أن الكثيرين من الخطباء يتوهمون أن يوسعهم مواجهة المستمعين بعد قراءة الخطاب الذي أعدوه مرة أو مرتين قبل إلقاءه. لذلك ليس مستغرباً أن يرهبهم إلقاء خطاب أمام حشد من الناس.

الخطوة الثانية: التدريب بصوت مرتفع

بعد أن تنتهي من كتابة خطابك، اقرأه بصوت مرتفع والأفضل أن تسجله على شريط وتستمع إليه. إن الكثير من الكلمات المكتوبة تأخذ شكلاً آخر عند قراءتها بصوت مرتفع؛ وهذه الظاهرة تتيح لك الفرصة لتغيير بعض المفردات غير المناسبة.

تَجَنَّب التكلّف وابتعد عن الكلمات التي يصعب عليك نطقها، والقاعدة السحرية تتلخص بعبارة واحدة: «بساطة التعبير».

الخطوة الثالثة: تخيل البيئة التي ستلقي بها الخطاب

إذا كانت محاضرتك تستدعي استخدام وسائل بصرية كالجداول، أو أجهزة العرض أو الشرائح «slides» فحاول أن تستخدمها أثناء فترة التحضير. أما إذا كانت غير متوفرة فتخيل أنك تستعملها: سيساعدك هذا على استثمار الوقت المتاح وتوزيعه بشكل صحيح.

حاول أن تتمرن في المكان الذي ستقوم فيه بإلقاء محاضرتك إذا كان ذلك ممكناً؛ فمن الضروري أن تتعرف على المحيط الذي ستلقي فيه محاضرتك أو خطابك، فهذا سيمنحك المزيد من الثقة وراحة النفس أثناء المحاضرة.

أما إذا لم يتيسر ذلك فما عليك إلا الاستعانة بمخيلتك مرة أخرى. تصوّر أن مكتبك أو غرفتك تمثل قاعة المحاضرة أو المدرج الذي ستلقي فيه خطابك. يمكنك أن تتصور أيضاً أنك تنظر إلى الحاضرين وهم يستمعون إليك.

الخطوة الرابعة: تدرب أمام عدد من الحضور

لضمان أفضل النتائج تمرن أمام مجموعة من الناس مع اللباس كما يفعل الممثلون. في هكذا تمرين يتدرب الممثلون بكامل لباسهم وهو الفرصة الأخيرة المتاحة لهم لوضع اللمسات الأخيرة. لكن معظم الخطباء يتجاوزن هذه الخطوة الهامة. وأذكر أن أحد المدراء الذين

دريتهم عمد إلى التدريس في دورة لتعليم إدارة الأعمال، كي يتسنى له التغلب على خوفه من مواجهة الناس. بإمكانك أنت أن تفعل مثله أيضاً. إذا كنت على سبيل المثال عضواً في منظمة دينية فاغتنم الفرصة لتتحدث أمام رعايا الكنيسة (يمكنك أن تتلو بصوت مرتفع بعض المقاطع من الكتاب المقدس). بإمكانك أيضاً الانضمام إلى لجان أو لجنة معينة في إطار عملك وقم بإلقاء كلمة حول قضية من القضايا. هناك فرص كثيرة تستطيع استغلالها، مثل التحدث علناً في اجتماع الأساتذة والأولياء في مدرسة أبنائك أو في اجتماع مجلس سكان المبنى الذي تقطنه. وعلى أية حال من المفيد انتهاز الفرص للتكلم أمام مجموعة من الناس كي تعتاد على الأمر شيئاً فشيئاً، ومن يعلم فقد تستمتع بهذه الممارسة بعد فترة.

وأياً كانت الطريقة التي تختارها للتدرب على الخطابة فإن التمرين الأمثل لا يتحقق إلا بوجود مستمعين حقيقيين. بكلمة أخرى: إذا أردت حقاً التغلب على الخوف من مواجهة الناس لا بد أن تتدرب على مرأى ومسمعٍ منهم. ابدأ ذلك بدعوة عدد من أصدقائك لسماع خطابك؛ رتب المكان والكراسي بحيث يبدو وكأنك تخطب في حشد من المستمعين.

حاول التآلف مع الجو الذي يحيط بالمكان الذي تلقي فيه الخطاب. فبقدر ما يكون المحيط الذي تلقي فيه الخطاب مألوفاً، بقدر ما زادت سيطرتك على الموقف وقلَّ عدد الهفوات. حتى أنه يمكنك أن تلبس الثياب التي تنوي أن تلبسها أثناء إلقاء الخطاب. لا تشعر بالحرَج من ذلك فالأفضل أن تتدرب على هذا أمام رفاقك قبل أن تخوض تجربتك الأولى أمام حشد من المستمعين الغرباء.

قد تشعر ببعض الاضطراب حتى وأنت توجه خطابك إلى مجموعة من الوجوه المألوفة. قد تتع بعض الأمور غير المتوقعة نتيجة اضطرابك وتوترك، وإذا حدث ذلك فهو يدل على أنك لست مستعداً استعداداً كافياً كما كنت تتوهم، وقد تكتشف أن المقاطع التي تدربت عليها منفرداً وأديتها بشكل جيد لم تكن صمقنعة ص عندما أديتها أمام جمهور من المستمعين. هنا تكمن فائدة هذا التمرين إذ إنه يكشف مسبقاً نقاط الضعف والقوة في خطابك ويمنحك فرصة لتصحيحها قبل فوات الأوان.

بطبيعة الحال لا بد أن تباشر التمرين قبل مدة من الوقت المحدد لإلقاء الخطاب كي تتمكن من إجراء أية تعديلات لازمة في حينها. ستدهشك نتائج التدريب أمام جمهور صغير من المستمعين من حيث أنه سيجنبك الرهبة التي يشعر بها الخطباء عادة عند الظهور للمرة الأولى أمام الجمهور وستستمتع بالثقة والراحة التي يضمنها التدريب المتواصل.

تقنيات إضافية تساعدك على السيطرة على التوتر

بالإضافة إلى أعراض التوتر التي سبق ذكرها في هذا الفصل وأعني: جفاف الفم و تسارع خفقان القلب وألم المعدة، هناك أعراض أخرى تصاحب التوتر مثل اضطراب الصوت وعملية التنفس.

فيما يلي بعض النصائح والإجراءات المفيدة للحد من الأعراض الناجمة عن التوتر العصبي:

تفيد تمارين التنفس البسيطة هذه، في تخفيف التوتر ويمكنك ممارستها في أي مكان وخاصة قبيل إلقاء الخطاب لاسيما وأن تطبيقها لا يتطلب إصدار أصوات. إنها فعلاً تساعد في تهدئة الخواطر والقلق الذي ينتاب المرء في اللحظات الأخيرة.

استخدام الإيماءات كوسيلة لتهدئة أعصابك

ثمة معلومات تشير إلى أن برامج التدريب على فن الخطابة كثيراً ما يتمخض عنها ردود فعل سلبية من قبل المتدرب وخاصة فيما يتعلق بمسألة الإيماءات. إن وجود كاميرات الفيديو المنتشرة الآن في كل مكان صارت تُستخدم لتسجيل حركاتنا وسكناتنا وحتى تحليل الإيماءات البسيطة التي قد نستخدمها.

لكن كاميرات الفيديو هذه تضخم الحركات والإيماءات البسيطة اللاشعورية. إن أول ما يخطر بذهن الفرد عندما يرى نفسه على شاشة الفيديو هو: «يا إلهي- كم أبدو غيباً». لذلك يتعمد فيما بعد تقليل حركاته إلى حد الجمود التام. لا يوجد ما يبرر عدم تحريك يديك مثلاً؛ قد تكون الحركات المبالغ بها مشتتة للانتباه ولكن لا بأس من تحريك ذراعيك أو الإيماء بيديك، وخاصة في بداية خطابك. فهذا يساعدك أكثر مما تتصور على التخفيف من حدة التوتر والرعشة التي تصيب اليدين والركبتين. ليس الهدف أن تتحرك بشكل إيقاعي مدروس وإنما الهدف ترك جسدك يتحرك بشكل طبيعي وبحرية مطلقة.

التركيز الذهني يساعد على تجنب الاضطراب العصبي

ثمة طريقة أخرى لتخفيف القلق وهي التركيز على ما تقوم به. إذا كان قلقك ناجماً عن الخوف من ردود فعل الحاضرين، فهذا يعني أنك لن تكون قادراً على التركيز على عملك. تذكر أن الحاضرين يريدون لك النجاح، فضلاً عن أنك لا تستطيع تأدية دور الناقد المسرحي والممثل في آن واحد! حاول أن توظف جهدك ومشاعرك في ما تفعله.

يفقد الكثيرون تركيزهم عندما يخطبون نتيجة لشرود الذهن. سيساعدك التمرين التالي على اختبار مدى قدرتك على التركيز (يتلخص التمرين في وضع عقبة أثناء تدريبك على الخطابة لاختبار قدرتك على التركيز وتجاوز المعوقات). من الجدير بالذكر أن في الظلمة الدامسة بالنسبة عازف «التشيللو» الشهير بابلو كاسال كان يتدرب على العزف في ظلام دامس ليصقل قدرته على التركيز. بإمكانك أنت أيضاً أن تفعل شيئاً مماثلاً خلال قيامك بالتدرب على الخطابة. حاول مثلاً أن تتدرب بإلقاء جزء من الخطاب واقفاً على رجل واحدة، أو/و مغلقاً إحدى عينيك. ثم حاول أن «تغني» الكلمات، وعندما أقول «تغني» أعني تماماً ما أقول. قد يبدو ذلك سخيفاً، ولكن ثق بأنه يوجد ما يبرره. عندما تنتهي من التدريب على الخطابة وتجاوز كافة المعوقات ستكون بعدها قادراً على إلقاء خطاب بسهولة ويسر. وستتمكن من التحديق في أعين الحاضرين دون أن ينتابك شعور بالتوتر أو الرهبة. سيفيدك التمرين الأخير في تنمية قدرتك على التركيز وزيادة ثقتك بنفسك.

توظيف سرعة الكلام بشكل صحيح

تكلم بسرعة معتدلة، لا سيما وانه من الملاحظ أن التوتر العصبي يدفع المرء للتحدث بسرعة. وعموماً يبلغ توترك أشده في اللحظة التي تبدأ فيها خطابك، حيث يكون جسمك مشحوناً بكمية كبيرة من «الأدرينالين» تجعلك تميل إلى التكلم بسرعة.

تؤدي حالة التوتر الشديدة هذه إلى سوء تقديرك لعامل الوقت. بمعنى أنك قد تتوهم أنك تتكلم بسرعة معتدلة، في الوقت الذي تبدو سريعة جداً من وجهة نظر المستمع. لذلك حاول أن تبدأ خطابك بتأن وببطء لا تنس أنك تحتاج إلى هنيهات للاستراحة واستنشاق بعض الهواء كي يتسنى لك بسط سيطرتك على الموقف (لمزيد من التفصيل حول موضوع «السرعة»، راجع الفصل الثالث).

التكلم بجرأة ووضوح يدعم الثقة

ابدأ خطابك بصوت قوي ومرتفع مستخدماً كامل قدراتك الصوتية كي لا يبدو صوتك ضعيفاً متهدجاً، لا تستخدم العبارات التي تنطوي على مغزى معين إلا بعد أن تشعر بالراحة والاسترخاء. من الأفضل عند الإحساس بالتوتر استخدام جمل قصيرة ليتسنى لك على ضبط التنفس ولكي يكون لكلماتك قوة ووقع أكبر. تذكر أن الصوت المدرب بشكل جيد يستطيع مجازاة متطلبات الموقف وتحت أية ظروف. باختصار: سيساعدك تطوير صوتك على التكلم بثقة وحزم.

مراجعة لتقنيات بناء الثقة

فيما يلي ملخص بالخطوات التي تساعدك على أن تتحدث بثقة بالرغم من الضغط الذي قد تشعر به:

- ١ قم بتطبيق سلسلة من التمارين على الزفير:
... «TAH-H-H-H-H» «PAH-H-H-H-H»، الخ.
- ٢ استخدم الإيماءات دون تكلف.
- ٣ ركز على موضوع الخطاب.
- ٤ انتبه للعامل الزمني (التوقيت).
- ٥ توقف لالتقاط أنفاسك أثناء الكلام
- ٦ تمرن! ثم تمرن! ثم تمرن!

بعض الإرشادات حول الاستفادة من الميكروفون

قد يسبب التكلم عبر الميكروفون التوتر للبعض، وذلك لأنهم يجهلون كيفية استخدامه. وجميعنا قد شاهد في وقت ما خطيباً يشرع بالكلام عبر الميكروفون ثم يكتشف أن الجهاز مغلق. فيما يلي بعض الإرشادات التي استخدام الميكروفون.

- قبل التكلم عبر الميكروفون تأكد من أنه يعمل. قم بتجربته أولاً بالتفوه ببعض الكلمات وتجنب نقره لأن ذلك قد يؤثر على أدائه، فضلاً عن أنه يزعج المستمعين.

- حاول اختبار صوتك مسبقاً عبر الميكروفون إذا كان بإمكانك فعل ذلك، أو استعن بمهندس صوت وإذا لم يتيسر لك ذلك، فعليك القيام بذلك بنفسك. ابدأ بوضع الميكروفون على بعد ١٥ سم واختبره. فإذا وجدت الصوت قوياً جداً ابتعد قليلاً والعكس بالعكس. تقضي القاعدة المألوفة أن يقف ذوي الأصوات القوية على مسافة أبعد (من الميكروفون) من ذوي الأصوات الضعيفة.
 - تذكر أن الميكروفونات متعددة الأنواع. منها ما هو شديد الحساسية للصوت والحل يكمن في اختيارك المسافة الملائمة. تذكر أنك إذا اقتربت كثيراً من الميكروفون فقد تشتت انتباه المستمع وبالتالي لن يكثرث للإصغاء إلى ما تقول. إذا واجهتك مثل هذه المشكلة فتراجع قليلاً مبتعداً عن الميكروفون.
 - انتبه لما قد يحدث إذا تعرض الميكروفون إلى تيار هواء مفاجئ: إذا اضطرتت أن تسعل أو تعطس أو أن تنظف حنجرتك فافعل ذلك بإشاحة وجهك عن الميكروفون. لا تنس أن الميكروفون يضخم الأصوات الصغيرة. انتبه أيضاً لصوت الـ «P» الذي ينجم عنه أحياناً صوت أشبه بصوت مفرقة مصغرة. حاول في هذه الحالة أن تعدل المسافة وأن لا تتكلم عبر الميكروفون بإدارة وجهك قليلاً يميناً أو يساراً بدل أن تستخدم يدك لهذا الغرض.
- إذا كان استخدام الميكروفون أمر غير مألوف لديك، فقد لا ترتاح لوجود قطعة معدنية ثابتة تقبع مقابل فمك. ولكن كغيرها من الأشياء يمكن التعود عليها بالتدريب والممارسة.

الحل الواضح في هذه الحالة هو التدريب على الخطابة مستخدماً الميكروفون. إذا كنت لا تملك ميكروفون فاشترِ واحداً من النوع الرخيص الذي يمكن وصله بألة تسجيل، ليتسنى لك سماع صوتك مسجلاً ولكي تألف بعد ذلك سماعه عبر مضخمات الصوت. عندما تسمع صوتك مضخماً سيبدو لك غريباً للوهلة الأولى. لذلك يستحسن أن تستخدم ميكروفوناً ومسجلة لتسمع كيف يبدو صوتك عبر الجهاز.

■ أخيراً تذكر أن كل ما يفعله الميكروفون هو تضخيم الصوت لكنه لا يمكن أن يحل محلك أو يقوم بالعمل نيابةً عنك. هذا يعني أن الميكروفون سيضخم أي خطأ في صوتك بشكل كبير. لذلك عليك ألا تستخدمه إلا إذا دعت الحاجة لذلك. وعموماً فإن الصوت المدرب بشكل جيد يمتلك القدرة الكافية ليصل آذان جميع المستمعين بعد أخذ بعين الاعتبار التجهيزات الصوتية وطبيعة المكان الذي ستلقى فيه المحاضرة. عندما كنت طالباً في معهد Julliard حضرت حفلة موسيقية بقيادة هيربرت فون كرايان قائد اوركسترا برلين السيمفونية حيث قام مدير المعهد بتقديمه للحاضرين قبل بدء الحفل. كان أول ما فعله فون كرايان أن أبعد الميكروفون عنه وخاطب الجمهور مباشرة. وبالرغم من أن صوته لم يكن قوياً بشكل ملفت فقد استطاع أن يوصل صوته إلى جميع الحاضرين. قد يكون هذا مثلاً استثنائياً، ولكنه من المؤكد أنه بوسعك الاعتماد على صوتك الطبيعي وقدرتك الصوتية إذا توفرت شروط معينة.

مواجهة الحاضرين بثقة يولد لديهم انطباعاً حسناً

ثمة خطأ شائع يرتكبه المحاضرون الذين يستعينون بأدوات بصرية، وهو أنهم يوجهون كلامهم إلى الأداة بدلاً عن توجيهه إلى الحاضرين. وأذكر أن المُحاضر في إحدى المناسبات كان يستخدم اللوح المتحرك لشرح عدد من النقاط الهامة التي لم أستطع سماع معظمها. وبعد فترة أصبح الأمر مزعجاً. لم تكن المشكلة في صوته وإنما في طريقة عرضه: كان يتكلم ويكتب في آن واحد. أضف إلى ذلك أنه كان يلتفت إلى اللوح في منتصف الفكرة التي يطرحها ومن ثم يكملها كتابة على اللوح و استمر على هذا النحو بحيث لم يعد أحد من الحاضرين يسمع أو يستوعب ما يقوله.

لذلك عندما تفكر باستخدام لوح أو شريحة عرض (سلايد) أو جهاز إسقاط تأكد من شرح فكرتك بالكامل موجهاً كلامك إلى الحاضرين وبعد أن تنتهي يمكنك استخدام الأدوات البصرية المساعدة، لتضمن استيعاب فكرتك من قبل المستمعين. ثم إن مخاطبة الحاضرين وجهاً لوجه يسمح لك بالتواصل البصري معهم إن جاز التعبير.

وتتطبق هذه القاعدة أيضاً على النصوص المكتوبة، فعندما تقرأ من نص مكتوب أمامك لا تتابع قراءتك من النص إلا بعد أن تنتهي من شرح الفكرة أو الفقرة المعنية. لا تنس أن مخاطبة الحاضرين وجهاً لوجه مباشرة يمكّنك من إيصال صوتك بصورة أفضل.

التحرر من هاجس الخوف من الخطابة

ثمة أسباب عديدة لهذا الهاجس. أولاً: قد لا يكون لديك الوقت الكافي للتحضير أو التمرين، ثانياً: قد تكون غير ملم بالقدر الكافي بمادة الخطاب، ثالثاً: لنفترض أنك تعلم مسبقاً بأن الجمهور المرتقب يناهض الأفكار التي تتبناها، وغايته أن يسخر منك، رابعاً: يُحتمل أن تكون مصاباً بالزكام وتتابك نوبات سعال لاإرادية، خامساً: افترض أنك تعلم (بناء على تجربة سابقة) أن المستمعين لا يستسيغون صوتك أو لهجتك. لا شك أن أيّاً من هذه الاحتمالات سيقض مضجعك.

بالرغم مما تقدم نستطيع القول أنه لا يوجد في معظم الحالات مبرر كاف لهذا الخوف أو القلق غير العقلاني. ليس لديك أي مبرر على الإطلاق للخوف شريطة أن تعد العدة وتتمرن بشكل كاف قبل الخطاب الذي تزمع إلقاءه، وأن تطبق البرنامج الوارد في هذا الكتاب كي تحصل على صوت قوي يستسيغه المستمع. أما إحساسك بشيء من القلق فهذا أمر طبيعي ومفيد في كثير من الأحيان، وعليك أن تتوقعه، بل وترحب به. موجز القول أن الخوف من الخطابة لن يشكل عقبة بالنسبة لك بعد اليوم، وذلك بفضل الميزات الصوتية التي صرت الآن تتمتع بها.

الخاتمة

من المفترض أن تكون الآن قد استوعبت مادة الكتاب وأصبحت تدرك السبل والممارسات التي تمكّنك من تحسين صوتك. كل ما تحتاجه هو التحلي بشيء من الصبر بعض الصبر وأنت تتدرب على تمارين الصوت. قد لا تحقق النتيجة المرجوة على الفور أو بعد أول محاولة وهذا أمر طبيعي. كثيراً ما يشكو الطلاب الجدد بعد الأسبوع الأول من أنهم لا يحرزون تقدماً وأنهم يرتكبون أخطاء أكثر من قبل، وطبعاً ليس الأمر كما يدعون. إن ما يحصل في الواقع هو أن الطالب أصبح أكثر وعياً وفهماً لصوته، وللأسف لا يلاحظ الطالب الجديد سوى النقاط «السيئة» في حين لا تسترعي انتباهه النقاط الجيدة التي يتمتع بها صوته. (بعد نمو وتطور حاستك السمعية ستصبح قادراً على تمييز النقاط «الجيدة» و«السيئة» في أصوات الآخرين).

تجنب التركيز على النقاط السلبية في صوتك وتقبل صوتك بما فيه من عيوب في الوقت الراهن. ومهما كان صوتك فلا يزال فيه الكثير من العناصر الإيجابية. إن الهدف هنا هو بناء القوة في صوتك والتغلب على نقاط الضعف.

تذكر أن طبيعة كلامك وطريقة مخاطبتك للآخرين هو نتاج عادات تشربتها (عن وعي أو دون وعي) خلال السنوات التي عشتها. إن تغيير عادات قديمة يتطلب وقتاً، وبالتالي يحتاج الأمر إلى مثابرة وعدم الرضوخ لليأس.

اعتبر صوتك بمثابة آلة موسيقية، و تذكر أن عازف الكمان يحتاج عادة إلى خمس عشرة سنة من التدريب اليومي الدؤوب كي يتسنى له التحكم التام بآلته. ولكي تتحكم بصوتك وتستثمر قدراتك إلى أبعد حد يجب أن تتعلم كيفية العزف على «آلتك الصوتية». وهذا بطبيعة الحال لن يتحقق بين عشية وضحاها، بل يتطلب وقتاً وجهداً؛ و لكني أبشرك بأنك لن تحتاج إلى التمرن يومياً لمدة ست ساعات كما يفعل عازفو الكمان المحترفون. كل ما تحتاجه لا يتعدى استثمار ١٠ عشر أو خمس عشرة دقيقة يومياً كي تحقق نتائج مذهلة.

قد تسأل: متى أشعر بأن صوتي قد بدأ يتحسن؟ والجواب هو أن المدة تتراوح من عدة أسابيع إلى بضعة أشهر، حسب المستوى الذي تطمح إلى تحقيقه. على أية حال أمل أن تمتلك الإرادة والحافز لتنمية قدراتك الكامنة (الصوتية والكلامية) إلى أقصى حد ممكن، وألا ترضى بالحد الأدنى فقط. فبالنهاية كلما تحسن صوتك كلما ازدادت الإمكانيات المفتوحة أمامك.

تذكر أن الناس الذين تتعامل معهم، تحكم عليك من خلال نبرة صوتك وأسلوبك في التعبير وإن كان ذلك يبدو غير منصف.

نعود ونكرر ما ذكرناه في مطلع هذا الكتاب: إن العمل على تحسين صوتك وصقله هو أفضل استثمار تقوم به. لذلك ينبغي أن تواصل العمل بجهد لتقوية صوتك وصقله بحيث يصبح أحد أهم مصادر قوتك. إنه بمثابة ثروة تستطيع استثمارها وتسخيرها لمصلحتك.

Appendix

Practice Speeches

Here's a collection of speeches that you can read aloud as a way to practice all the new skills you've learned in this book.

AN UNEVEN PLAYING FIELD IN AMERICA

Bernard Shaw, Principal Washington Anchor, CNN

The Alfred M. Landon Lecture on Public Issues, Kansas State University, Manhattan, Kansas, November 20, 1992. Used by permission.

The Center for Creative Leadership says on an average nine out of ten female managers are pushed into staff jobs such as human resources and public relations—positions that do not lead to the top of corporate America. If people are not given work experiences to broaden themselves, how can they ever get the opportunity to be more responsible?

Presently, fewer than 6 percent of all the top executives in the United States are female. This problem, this crisis, this scandal is exacerbated by a natural human tendency: to surround yourself with people like you. [Former] Labor Secretary Lynn Martin says, "If the person at the top is male and white, invariably he picks people around him who are just like him." And as this happens each day in our cities, each day in our counties, and each day in our states, each day we as a nation suffer. And when this great nation suffers, we lose another step in competition because we are failing to use fully our most precious talent and resource—our own people.

Federal, state, and local laws are there. But laws are given life and force by people and companies and universities willfully looking after their best interests, and, fortunately, that is happening. But it is happening too slowly. Some companies and some executives are acting with conscience to change the way the work place and society treat women. Some. Not a majority

PASSPORTS—NOT PROVINCIALISM: MARKETERS AND COMMUNICATORS NEED NEW INTERNATIONAL SKILLS

*Jean L. Farinelli, Chairman and Chief Executive Officer,
Creamer Dickson Basford*

Delivered to a joint meeting of the Charlotte World Trade Association and the Carolinas Chapter of the Business/Professional Advertising Association, Charlotte, North Carolina, April 14, 1993. Used by permission.

What I see happening today is this: World trade is expanding, but marketers and communicators are not keeping up with the pace. We still think of other countries as "foreign." We *know* that we do not know enough about "foreign" countries, so we fall back on what we *do know*—how to market and communicate in our *own* country. We repeat the slogan, "Think globally and act locally," but we do not really mean it. I am not speaking only of the United States—as my examples demonstrate, marketers and communicators from *many* countries lack the international skills they should have in order to be effective.

We have to realize that "international" is not "foreign" anymore. If we marketers and communicators are going to live and prosper in a world of international business, we must become *figurative citizens* of every country in which our companies operate. We need passports—not provincialism.

Companies that pursue international business need marketers and communicators who truly are *internationalists*. They need people who can help reinvent marketing and communications to meet global needs. They need marketers who can participate in the process of explaining global corporate strategies. They need communicators who can persuade senior managers to step outside of their familiar thought processes, in order to meet other cultures on their own terms. They need communicators who can articulate—simply and consistently—the outcomes of very complex global decisions.

THE CHALLENGE OF CHANGE: BUILDING A NEW COMPETITIVE SPIRIT FOR THE 21ST CENTURY

*Ralph S. Larsen, Chairman and Chief Executive Officer,
Johnson & Johnson*

Delivered to the Executive Club of Chicago, October 23, 1992. Used by permission.

I am very optimistic about our future and I believe that our progress over the next few years will take us to the threshold of a new century, one which promises both unprecedented challenge and enormous hope. But it is critical that the badly strained fundamentals of this country work well once again. And for that to happen our basic business systems must perform both *competitively* in the world economy that will unite us and *compassionately* in addressing the social imbalances and economic grievances that threaten to divide us.

I think we would all agree that to have 37 million people without health insurance in a nation like ours is simply not right. But if we are going to deal with this and similar issues, we need to revolutionize and revitalize our public institutions. And we need to insist that they learn from and work cooperatively with the private sector so that the creation of wealth is not siphoned off by the size and inertia of an unresponsive bureaucracy.

Business *cannot* be a spectator on the sidelines of unfolding events. Neither can government and its institutions be oblivious to the signs that are so obvious—and so repugnant—to the people it serves. Clearly, we need to renew our competitive spirit, sharpen our focus, revitalize our institutions, and re-engage the great entrepreneurial drive that engineered America's once dominant leadership position.

In closing, may I say the tasks we face in both the private and public sectors will not be easy and it will take a nation of broad shoulders to make it work. But confronting the *challenge of change* is what created the supremacy of American enterprise in the first place, and, in the final analysis, it is what will help us regain that position, which is so critical to the future of this great nation.

THE CHANGING CONSUMER: PREDICTING THE MARKETPLACE OF THE FUTURE

Wendy Liebmann, President, WSL Strategic Retail

Delivered to the Drug Store of the Future Symposium, Tarpon Springs, Florida, January 14, 1992. Used by permission.

Picture it. Twenty-first century America. It will begin as an age of immigration. People will flock to these shores from Haiti and Cuba, from Mexico and China, from Hong Kong and Uzbekistan. Sometimes by choice. Often by necessity. Often through no free will of their own.

Arriving in their millions, they will land in Los Angeles, Seattle, Miami, and stay just where they land, in a ghetto-like community reminiscent of their homeland. Like their twentieth-century counterparts, they will come looking for the American dream. A chance to work for a living, to earn enough to feed their families, to practice their own religion, and hold their own political views—with no fear of persecution. They will come to be Americans, but different Americans, diverse Americans, maintaining a strong sense of their own heritage and the character of the land from which they came.

They will *not* assimilate as fast as they can learn the language. In fact, English will never be their primary language. They will be proud of their national tongue.

They will not cast off their foreign ways. They will not dress like Americans, eat like Americans, speak like Americans, live like Americans, as those of the twentieth century did. Instead they will retain the essence of their own distinctive culture.

And so will be born a new face for twenty-first century America. And so will be born an opportunity—a necessity—to sell a new American dream to many diverse American consumers. The specialization of American business will arrive to meet the diversification of American consumers.

America in the twenty-first century will be characterized by its differences, not its similarities. America in the twenty-first century will be a mosaic of different ethnic groups and cultures that no longer view assimilation as their American dream.

GLOBAL COMPETITIVENESS: FIVE STEPS TO FAILURE

Richard J. Stegemeier, Former Chairman, President, and Chief Executive Officer, Unocal Corporation

Delivered at the CEO Night of the Financial Executives Institute, Los Angeles, California, February 20, 1992. Used by permission.

This is a pivotal year for America. We're going to elect a president and a Congress. We're going to see if we can pull out of a deep and painful recession. And we're going to see if the other military superpower—the former Soviet Union—can begin to move toward political freedom and a market economy, or if it will fall into darkness and dictatorship once again.

Because it is a pivotal year for America, I wish we were off to a more promising start. In early January, we watched the president and a group of 18 corporate executives travel to Japan to lobby for more favorable trade relations.

"It ain't fair!" they said.

That's the kind of complaint I hear from my grandchildren when they're squabbling over their toys.

I lived and worked in the Far East for thirteen years. In my view, the Japanese are doing exactly what we've asked them to do—selling us high-quality goods at reasonable prices. The Japanese succeed because they work hard. They are well educated. They are committed to quality. And their government does not burden the productive economy with unreasonable regulations and misguided tax policies. I'm sure it is tempting to bash Japan in an election year, but America is starting to behave like the crybaby of the Western world. Not to be outdone, some Japanese politicians decided to retaliate. American workers are lazy and unproductive, they said. Such comments are totally unrealistic.

American workers—at least those I know in the petroleum industry—are as good as any workers in the world. Remember, it was Americans who put out the hundreds of oil-well fires in war-torn Kuwait. And we did it more quickly and efficiently than anyone dreamed possible.

Americans can do the job. I don't doubt it for a minute. We're intelligent, hard-working, and ambitious.

KEYS TO PROFITABILITY IN THE 1990s

*Stephen Friedman, Senior Chairman, Limited Partner,
Goldman, Sachs & Co.*

*Delivered to the Securities Industry Association 1993 Trends Conference, April 14,
1993. Used by permission.*

Ninety percent-plus of a business is the quality of the people and culture. No doubt, we can spend loads of time figuring out where our business is going, but if we do not have the right team, it won't get us anywhere. A strong culture attracts and breeds good people. Maintaining and nourishing a strong culture is, foremost, the job of the firm's leadership. At Goldman Sachs, we try to defend a tight core of immutable principles from generation to generation:

1. The client comes first.
2. An emphasis on team work.
3. We consider our most valuable assets our people, our capital, and our reputation. If any one of these three is lost, our reputation would be the most difficult to recover.

This tight core of absolutes gives us a point of reference. It makes us comfortable when we address those aspects of the business that must change to keep up with the times. The old adage, "If it ain't broke, don't fix it," leads to complacency and can put us behind the innovation curve. So we ask: "What makes sense under the circumstances?" What businesses are we really in? The answers are not necessarily tied to the past. I will elaborate on this point later when I talk about "Big Ideas."

There are three central issues regarding people in our firm: getting them, keeping them, and helping them improve. We invest heavily in recruiting. We dedicate our key people to it, for both M.B.A.s and lateral hires. Our investment in people is time-consuming and costly. But the cost of turnover, and the cost of having the wrong people, is even higher. We value our people, and we invest in them through training, mentoring, and motivation programs, and through continuing education.

CORPORATE STRATEGIES IN A GLOBAL ECONOMY

*Robert J. Eaton, Chairman and Chief Executive Officer,
Chrysler Corporation*

Delivered to the Greater Detroit Area Chamber of Commerce 1993 Mackinac Conference, Mackinac Island, Michigan, June 4, 1993. Used by permission.

Reasonable men and women can agree on the most thorny issues if they check their ideologies at the door. I've seen it happen. It can even happen when it comes to environmental issues. Europe's environmental problems are far worse in some areas than ours because of its size and population density, and the Greens are as militant as you can get on this issue. But somehow, reasonable and practical compromises get made.

Again, in this country, we seem to go to an "either/or" option right off the bat. You can either have jobs or a clean environment. Pick one! It takes forever to get to the rational middle position. And sometimes we never do.

The fact is, if you're a businessman looking for a place to locate a new facility, you're not afraid of a state that wants to protect its air, its water, its land, and the health of its people. That won't scare you away. It's more likely to *attract* you, in fact. What scares you away is *zealotry*. What sends you to another state is the fear that you're going to be treated as a *target* instead of a potential taxpayer, neighbor, and employer.

STICKING TO YOUR KNITTING: THE INCREASED TREND TOWARD OUTSOURCING

Joe Neubauer, Chairman and CEO, ARA Services, Inc.

Delivered to the Rotary Club of Los Angeles, June 4, 1993. Used by permission.

Since the turn of the century, market share and internal hierarchies were the twin pillars of corporate doctrine. The conventional wisdom driving decision-making could be summed up by two words: control and dominance. For most of the last hundred years, the giants of American industry have used those words as a mantra—creating a corporate culture in the process.

Integration was the name of the game. From the steelworks of my home state in Pennsylvania, to colossal computer corporations, to the four-wheeled legacy of Henry Ford, extending the scope of the enterprise—making it broader and deeper in its range of activities—was the defining corporate mission.

So what was the “company”? In the early days, the company was everything. Some companies fed you, others clothed you, some even housed you. “I owe my soul to the company store” was more than the melancholy refrain of Tennessee Ernie Ford’s classic, “Sixteen Tons.” It was a way of thinking throughout many of America’s basic industries. For many years the culture of the corporation was the culture of the community. Life wound tight around the work place. Whether its soul was a textile mill or an oil rig, a silver mine or an assembly line, dotting the landscape of twentieth-century America was the company town. And ironically, blue collar, white collar—it made no difference—both were the colors of the company man.

SECURING THE AFRICAN-AMERICAN FUTURE: A CHALLENGE FOR TODAY AND TOMORROW

*Virgis Colbert, Senior Vice President, Operations, Miller
Brewing Company*

*Delivered to the Omega Psi Phi Fraternity Anniversary, Milwaukee, Wisconsin,
November 13, 1992. Used by permission.*

I would like to take a few moments to share some personal thoughts on how we can secure the African-American future. However, success will come only if each of us rises to the challenges that face us.

African-American communities today are going through an extremely difficult period of adjustment to a rapidly changing local, national, and global economy. Our people are regularly assaulted by social and economic factors that make it difficult to finish school, to build strong families, or to simply survive. These factors are especially severe in our urban areas, where most African-Americans reside, and are especially acute for many blacks here in Milwaukee.

My perspective on these issues has been formed from observations during my travels across the country, from my volunteer work

with community-based organizations, and from my own experience as an African-American male.

While the black middle class has admittedly doubled over the past quarter century, the social, economic, and occupational opportunities of most blacks have worsened. We not only continue to lag behind whites in these categories, but even more disturbing is the expanding gulf between the have's and the have-not's in our black community.

As an eternal optimist, I believe that organizations like Omega Psi Phi Fraternity, with its coalition of motivated, strong and dedicated African-American males will be key in helping black Americans overcome the social and economic barriers in positive and productive ways. After all, what African-American citizens *need today* are expanding opportunity structures, assistance in making positive life decisions, greater access to successful role models, and social and economic support. Omega Psi Phi's creed: "Scholarship, Perseverance, and Uplift" is indeed what African-Americans *need*.

COMPONENTS OF SUCCESS: QUALITY CONTROL, INVESTMENT IN HUMAN RESOURCES, AND APPLIED TECHNOLOGY

Richard M. Rosenberg, Chairman and Chief Executive Officer, BankAmerica Corporation

Delivered to the Executive Club of Chicago, May 21, 1993. Used by permission.

Change may be constant, but I believe successful companies in the twenty-first century—which, for all intents and purposes is already here—will operate against three fundamental components of success:

1. A strict adherence to quality control
2. Strategic investment in human resources
3. Efficient and productive application of technology

Of these three components, quality control may be the most visible and carry the potential for the greatest returns, but only because it may be the by-product of strategic investment in human resources and the efficient and productive application of technology.

John Young, recently retired CEO of Hewlett-Packard, pointed out a startling statistic: Studies have shown that one-quarter to one-third of the time and resources at large companies today are spent *fixing* problems, that is, remedying situations that never should have occurred in the first place. This represents time and resources spent undoing things that could otherwise have been focused on customer service, product innovation, or employee development. It represents—simply—waste.

Obviously, a fundamental goal of successful companies should be to drive out that type of waste, which is why quality control—preventing the problem in the first place—is the key component for successful companies.

U.S. INVESTMENT IN THE NEW SOUTH AFRICA

Patrick J. Ward, Chairman, President, and Chief Executive Officer, Caltex Petroleum Corporation

Delivered to the National Foreign Trade Foundation Council Conference, New York, New York, September 27, 1993. Used by permission.

As business executives, we seek all the relevant facts about the market before forming important decisions. Likely rates of return, statistics on economic growth, production, distribution, and marketing are all important. We also want to know the background of potential business partners, the business culture, and the preferences of our customers. But there is a level of information that transcends factual data. That level of perception relates to the confidence we have in the times in which we live. It has to do with our sense of whether the tide of our fortunes is ebbing or is on the rise.

The existence of a process for change and accommodation suggests that South Africa's tide is rising. The struggle by no means is over. Violence still is a serious problem. Nevertheless, a goal has been set, and the widespread acceptance of that goal is a strong driver for a positive eventual conclusion.

As the political situation improves and basic agreements are reached on a constitution, the economic situation should also improve. As called for by Mr. Mandela, the removal of all remaining international

sanctions would be greatly helpful. The focus of the country also needs to shift to the further improvement of the economy in order to meet rising expectations.

To sum up, I believe there are many reasons to conclude that the gains from investing in South Africa will outweigh the risks.

Finally, in all our concern about politics, about economic facts, about expectations, we shouldn't forget the individuals involved. An American company, when it invests in South Africa—with its philosophy, values, and skills—also makes its own special contribution to the economic and social health of that country and to its people.

THE ROLE OF BUSINESS IN EDUCATION

*Les Albertbal, Chairman of the Board, President,
and Chief Executive Officer, Electronic Data Systems (EDS)
Corporation*

Delivered to the Dallas Rotary Club, Dallas, Texas, March 10, 1993. Used by permission.

The word “employee” is derived from the Latin word *implicare*, which means “to engage.” Now, to me, that means not only to employ, but to stimulate, to win over or attract, to draw into, to involve. That's what we try to do with *all* our employees: to attract them, to stimulate them, to involve them.

Let me reemphasize that word *all*—*all* of our employees, including (and especially) top-level managers.

You know, conventional thinking is that managers, after they've attained a certain level, don't need development anymore. However, many companies have discovered that even their top managers are not prepared to deal with today's changing business environment. Why? Because they simply never got the right training. So, now, companies—either in-house or via consultants—are conducting learning sessions that include top-level executives, along with middle-level and first-line managers, whom the company has identified as having high potential. And what are they learning to do in these sessions? They're learning to manage—and take advantage of—change.

This just *has* to be done. The best executives of the future will be dealing in a much different environment. They won't be able simply to give orders as they used to. Teams and flattened organization are going to create an entirely new set of behavior patterns, attitudes, and methods of communication. Employees are going to have to understand such things as international competition, organizational versatility, and how to structure international teams and alliances, and yet still *understand* and *accept* accountability.

This strategy, of course, involves the key process of *continuous education* for everyone.

PROGRESS THROUGH INNOVATION: YOU CAN'T HAVE ONE WITHOUT THE OTHER

Robert G. McVicker, Senior Vice President, Technology Group and Kraft Food Ingredients, Kraft Foods, Inc.

Delivered to the 1992 Leaders of the Future Engineering Conference, Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, April 3, 1992. Used by permission.

Why is innovation so critical to the success of countries, and even to the future of humanity? Because it's the raw material for the creation of wealth; everything else is just reshuffling and redistribution of what we already have. Just as a lever dramatically increases the amount of force you can exert, so does innovation raise productivity, spur economic growth and increase wealth. In a world where everything has its price, technological innovation—though it's not without its costs—is still the closest thing there is to an economic free lunch.

And I'm not just talking about recent innovations like the automobile, the telephone, or the computer. The ancient Greeks gave us the lever, wedge, pulley, and gear. (In fact, sometime in the first century, Hero of Alexandria even invented a coin-operated vending machine to dispense holy water!) In the Middle Ages came the horse-shoe and stirrup, which revolutionized transportation and warfare, as well as the chimney, which facilitated home cooking and allowed us to get presents from Santa Claus. Islamic society gave us paper. And the Chinese invented matches, the umbrella, and the toothbrush.

My point is that many of what now seem to us to be the most mundane contraptions actually had a profound effect on human progress. The wealth, comforts, and living standards we enjoy today are built upon thousands of years of innovations, many of which are now so common that it's hard to think that there was a time when they didn't exist. But every generation makes its contributions, just as you will make yours.

THE BREAKDOWN OF THE MONOPOLY OF THE BAR CARD: THE GAME IS OVER

William A. Brewer III, Bickel & Brewer

Delivered to the American Bar Association Annual Meeting, Washington, D.C., August 10, 1992. Used by permission.

The suggestion was put forth in a newspaper article last year that to solve the problem of oversupply of attorneys, the government should pay lawyers \$500,000 each to turn in their bar cards. It was proposed as sort of a "farm subsidy" program, whereby the government would pay lawyers *not* to practice law. So instead of say, wheat, the uncultivated crop in the fallow north forty would be litigation. The suggestion was only *slightly* tongue in cheek.

Of course, farm subsidies are used to *keep prices high*.

Oddly enough, what the lawyer bashers have overlooked is that the current oversupply is having some very positive effects; among these are increased *competition* and *efficiency*. Although these are not typically words used to describe lawyers or those in the legal profession, maybe they should be. And that, I might add, is perhaps a more radical idea than paying lawyers not to be lawyers—that is, increasing competition and efficiency in our profession.

Having inherited and protected a business with numerous barriers to entry and restrictions on competition, lawyers have for years enjoyed a monopoly. As every monopolist knows, the ability to achieve monopoly profits is dependent upon the ability to restrict competition. To restrict competition, the players themselves create the rules of the game, which limit admission or entry, by enacting rules of conduct and arcane rules of procedure.

Practice Speeches

Some define industrial policy as a complete makeover of American business into something resembling the Japanese *keiretsu*—the groupings of companies that dominate the Japanese economy. This American version of Japan, Inc. would require both closer cooperation between competitors—allowed and encouraged by law—and closer cooperation between government and business. Such a policy would have to overcome both American history and tradition, not to mention antitrust law.

PUBLISHING FOR THE INDIVIDUAL: ALTERNATIVES TO TRADITIONAL TEXTBOOKS

*Joseph L. Dionne, Chairman and Chief Executive Officer,
McGraw-Hill, Inc.*

Delivered to the American Association of Publishers (College Division), Washington, D.C., May 13, 1992. Used by permission.

Like many businesses that developed during the Industrial Revolution, we publishers have long been locked into an “assembly line” approach. We would select a manuscript that we felt was worth wider distribution. We would tell the printer how many books we wanted to print, the kind of binding desired, the number of colors needed, and so on. Then the printer would educate us on the costs involved.

By the time the type was set, the plates made, the sheets fed and cut, the pages bound, and the books distributed, assembly-line publishing became a fairly expensive proposition.

This was especially true in textbook publishing. As anyone here can attest, creating a textbook for a national market forces every publisher to take advantage of economies of scale. Rather than a book covering a limited range of interests, a publisher includes virtually every aspect of the topic. The more aspects, the greater appeal in the marketplace. Besides, it's a competitive necessity; everybody else is doing it! Which is how a textbook publisher comes up with the sort of hefty tome that typifies today's textbook market.

Please don't misunderstand: I believe there will always be a place for the traditional textbook. It is efficient. It is often economical. It is even convenient in many cases.

Some define industrial policy as a complete makeover of American business into something resembling the Japanese *keiretsu*—the groupings of companies that dominate the Japanese economy. This American version of Japan, Inc. would require both closer cooperation between competitors—allowed and encouraged by law—and closer cooperation between government and business. Such a policy would have to overcome both American history and tradition, not to mention antitrust law.

PUBLISHING FOR THE INDIVIDUAL: ALTERNATIVES TO TRADITIONAL TEXTBOOKS

*Joseph L. Dionne, Chairman and Chief Executive Officer,
McGraw-Hill, Inc.*

Delivered to the American Association of Publishers (College Division), Washington, D.C., May 13, 1992. Used by permission.

Like many businesses that developed during the Industrial Revolution, we publishers have long been locked into an “assembly line” approach. We would select a manuscript that we felt was worth wider distribution. We would tell the printer how many books we wanted to print, the kind of binding desired, the number of colors needed, and so on. Then the printer would educate us on the costs involved.

By the time the type was set, the plates made, the sheets fed and cut, the pages bound, and the books distributed, assembly-line publishing became a fairly expensive proposition.

This was especially true in textbook publishing. As anyone here can attest, creating a textbook for a national market forces every publisher to take advantage of economies of scale. Rather than a book covering a limited range of interests, a publisher includes virtually every aspect of the topic. The more aspects, the greater appeal in the marketplace. Besides, it's a competitive necessity; everybody else is doing it! Which is how a textbook publisher comes up with the sort of hefty tome that typifies today's textbook market.

Please don't misunderstand: I believe there will always be a place for the traditional textbook. It is efficient. It is often economical. It is even convenient in many cases.

But for many courses and many situations, it is the wrong approach. One thing I'm certain of: Very few of today's core-course textbooks are actually read from cover to cover.

So in a sense the printing press has come full circle: from a "freedom fighter" for knowledge in the fifteenth century to an information "tyrant" in the late twentieth century.

This is one of the realities we've had to confront at McGraw-Hill as we've tried to better serve the needs of our customers. In the old days, we would have tried to make a better textbook.

Today, the marketplace—our customers—is forcing us to reinvent the textbook.

FLASH: THE SKY IS NOT FALLING! A CALL FOR BALANCE

Earnst W. Deavenport, Jr., President, Eastman Chemical Company

Delivered to the Doughton Rotary Club, Knoxville, Tennessee, June 30, 1992. Used by permission.

I am well aware that we in the chemical industry have a poor public image when it comes to the environment. Some players in the industry made some bad mistakes in the past, and history has a habit of following you around.

But a lot of things have changed.

Technology, especially. Eastman's operating procedures and monitoring systems are state-of-the-art. In 1991, we spent almost \$200 million on environmental protection and improvements. That's 5 percent of sales; as a percentage, that's more than any other major chemical company. And we've become more environmentally sensitive. We're the energy behind a recycling effort like nothing else in the country.

Several years ago, Eastman and Waste Management teamed up to build a Recycling Center in Kingsport to provide the entire Northeast Tennessee-Southwest Virginia region with a place to recycle glass, aluminum, paper, and plastics. It's been a huge success. In fact, last year, the Recycling Center received a national award from Keep America Beautiful. It's the first industry-community project of its kind in the country.

We're making progress in other areas as well. Our new waste water treatment facility is a good example. It's built off the ground on concrete pillars so inspectors can walk underneath to check for leaks. Innovative stuff.

We're making good progress. That's why I take exception when I hear that the threat of appearing on an EPA toxic list is an incentive for manufacturing plants in Tennessee to "clean up." To paraphrase President Eisenhower: "Hitting someone over the head isn't leadership. That's assault."

CHARTING A LEADERSHIP COURSE FOR MANAGEMENT

John Lynch, Chairman and CEO, Towers Perrin

Delivered at Town Hall, Los Angeles, January 13, 1993. Used by permission.

There's been a lot of talk about quality in recent years, and we're all familiar with the buzz words. Companies have tried various kinds of quality programs, and while some have succeeded, many have failed. Why? Because they approached quality as a separate, stand-alone activity.

To really create and sustain quality, it must become part of the culture and fabric of an organization, not just another mandate from the CEO or a program of the month. Employees must understand and accept the need for quality improvement in everything they do. They must understand how to improve quality, and they must drive the effort. Otherwise, you won't succeed.

That's why Corning Glass involved employees at all levels when it developed its strategy for quality improvement. Corning's goal wasn't to win the Malcolm Baldrige award. It was to win in the marketplace. Motorola is another company that has had great success in this area. It makes quality an integral part of its culture and the way it operates. As a result, Motorola has reduced its defect rate more than 99 percent over the last five years and is still looking for further improvement. It has reduced costs almost \$900 million in 1992 alone and over \$3 billion cumulatively over a five-year period. Clearly, quality can pay off when it's more than just the management fad of the hour.