

Greg kinnitavad minu ammust usku, et iga asja saab alati täius-
tada ning tarviliku vaatenurga ja soovi väljakujunenud olukorda
kõigutada võib tihti kaasa tuua ainult selline inimene, kes on
sinu tegevust kõrvalt näinud.

Seega, ärge kulutage liiga palju aega konkurentide pärast
muretsemisele – pühendage osa sellest energiast peeglisse vaata-
misele, et teada saada, millisena paistate töötajatele, konkurenti-
dele ja klientidele. Ratast tuleb igaks juhuks jalaga toksata enne,
kui see küljest ära kukub. Kui tahate, et asjad sujusid hästi,
tulebki nendega tegeleda siis, kui need on veel hästi. Kui võtate
omaks harjumuse vaadata oma ettevõtet kõrvalseisja pilguga,
saate teada, kui kauaks teie häid tulemusi veel jätkub.

Neljas peatükk

Tehke võimalikult lihtsaks ja ütelge välja

Lihtsus võidab alati

*„Suurepärased liidrid on peaaegu alati suurepärased
lihtsustajad, kes suudavad kokku võtta vaidlused,
arutelud ja kahtlused ning pakkuda lahenduse,
millest igaiüks aru saab.“*

Colin Powell

Colin Powelli ütluse mõte seisneb selles, et head liidrid pole
mitte üksnes lihtsustajad, vaid suudavad ka oma sõnumi kogu
kuulajaskonnale edastada nii, et kõik saavad aru. Te ei saa kogu
aeg oma inimesi kuulata, sest mõnikord peavad nemad teid
kuulama. Selle üle võib vaielda, kas Powell on suurepärase lii-
der, aga üks tema kaasaegseid, president Bill Clinton on kind-
lasti hea näide poliitikust, kellel on võime arusaadavaid ja sisu-
kaid sõnumeid edastada. Pärast Clintoni meisterlikku kõnet

2012. aastal Obama valimiskampaania üritusel, tõin ma õigupoolest kuuldavale naeruturtsatuse, kui kuulsin Obamat nalja viskamas, et ehk peaks Clintoni selgitamisministri ametisse palkama.

Inglise keeles on kasutusel akronüüm KISS, mis tuleb väljendist „Keep it simple stupid“ („Tee asi lollikindlaks“), mis on usutavasti pärit 1960. aastaist ja USA mereväest. Sõnum oli suunatud konstruktoritele, meenutamaks asjaolu, et enamik lahingusüsteeme töötab paremini siis, kui need on nii lihtsad kui võimalik; keerukus seevastu tekitab ainult probleeme. Kahjuks aga tundub, et paljud ärihiidrid ja poliitikud ei kipu selle põhimõttega nõustuma.

Kuna ma ise vaevlesin nooruses düsleksia käes, olen suhtlemise lihtsust pidanud alati pigem hädavajalikuks kui lihtsalt vastutulelikuks. Küll aga on nii töö- kui ka eraelus lihtsa ja selge kõnelemise oskus midagi sellist, mis on kasuks igapäevale meist ja ka kõigile neile, kes meid kuulavad. Mõnele inimesele, näiteks Bill Clintonile, on intelligentse ja sisuka kõnelemise oskus kaasa sündinud, teised räägivad aga laialivalguvalt ja sageli täiesti arusaamatult.

Üht väga iseloomulikku näidet kohtame BBC fantastilises komöödiasarjas „Jah, härra peaminister“. Ma ei vaata eriti televiisorit, aga see sari on kaua aega minu lemmik olnud – väidetavasti kuulus see ka peaminister Margaret Thatcheri harvade telelemmikute hulka. Sarja tegelaste seas on suurepärase Sir Humphrey, kes kehastab igas mõttes põhimõtte KISS täielikku vastandit. Paradoksaalne on see, et minu Stowe'i kooli emakeeleõpetaja oleks tõenäoliselt Sir Humphreyt kirjeldanud sõnadega „sõnaohtruse ja paljusilbilise pompöössuse kvintessents“. Nagu tollal naljatlesime, oleks see kirjeldus sobinud hästi ka sellesama õpetaja iseloomustamiseks. Lihtsamini öel-

des on Sir Humphrey aga täiuslik karikatuur sellisest inimesest, kes armastab lõputult rääkida, kuid tegelikult ei ütle mitte midagi sellist, millest oleks võimalik aru saada.

Juhul, kui te pole tuttavad sarjaga „Jah, härra peaminister“, lisan siia väljavõtte ühest Sir Humphrey parimast – või õigemini pigem halvimast – etteastest:

„Halduspoliitika küsimused võivad tekitada segaduse haldamise poliitika ja poliitika haldamise vahel, eriti juhul, kui vastutus halduspoliitika haldamise eest on vastuolus vastutusega poliitika haldamise poliitika eest.“

NAPP JA TERANE ON ALATI PARIM

Alati, kui tegelikkuses mõnd Sir Humphreyt kohtan, tahaksin tal kraest kinni haarata ja karjuda: „Elu on liiga lühike! Palun räägi asjast.“ Kui tegemist on lugupeetud diplomaadi või tööstusjuhiga, ei ole aga alati kõige targem sellisel viisil käituda. Midagi saab aga alati ette võtta, et ise mitte sellise harjumuse küüsi langeda. Mina olen püüdnud järgida lihtsat mantrat „Ütle, mida sa mõtled, ja mõtle seda, mida sa ütled“, kasutades eelistatavalt hoolega läbi mõeldud sõnastust. Ärimaailmas on palju Sir Humphreysid, kes on eksiarvamusel, et nad peavad oma autoriteeti maksma panema sellega, et kommenteerivad iga vestlusteemat isegi siis, kui neil pole midagi intelligentset öelda. Kui nad suu kinni hoiaksid, paistaksid nad palju targemad välja.

Kui kirjutamisest rääkida, nõuab mõtete võimalikult vähesesse sõnadesse kokkusurumine nii harjutamist kui ka sageli kallihinnalist aega. Prantsuse matemaatik Blaise Pascal võttis selle probleemi hästi kokku oma kuulsas selgituses: „Mul

on kahju, et see kiri sai nii pikk, mul ei olnud aega seda lühemaks teha.“ Pascalil ei olnud võimalust kasutada Twitterit, mis on oma 140 tähemärgi piiranguga sõnade säästmise meister, ja napisõnalise mehena pean ütleva, et mulle see meeldib. Ükskõik mida ma tänapäeval kirjutan, püüan ikka teadlikult oma mõtte twitterlikku formaati kokku pressida. Isegi kui suudan teksti kokku suruda mõnesaja tähemärgini, võin ikkagi arvestada sellega, et mu sõnum jõuab tunduvalt tõhusamalt kohale kui kümme korda pikem tekst.

Seega on minu nõuanne igaühele, kes püüab maha müüa oma ideed või toodet või õigupoolest kirjutab ükskõik misuguse kirja, eriti kui see plaanitakse mulle saata: kui kirjutus on pikem kui üks lehekülg, on seda liiga palju. Õieti on isegi paarisajast sõnast pikemal e-kirjal minu ja paljude teiste inimeste tähelepanu raske võita. Meie päev on lõpliku pikkusega ja kellelgi pole aega Sir Humphrey stiilis heietusi läbi sorteerida. Mu sõber Larry Page Google'ist rääkis, et kõik tema kolleegid teavad, et sõnumi pikkuse suurenemisega kasvab eksponentsiaalselt tõenäosus, et ta selle läbi lugemiseks kunagi aega ei leia. Kirja teel kellegi tähelepanu äratamine on justkui reisilaeva silandumine. Kõigepealt visatakse dokitoölisele peenike tross (säuts), seejärel kasutatakse jämedamat trossi (meili), mille abil tõmmatakse paika veelgi jämedam tross (terviklik esitlus). Kui saadate sissejuhatuseks viielehelise meili, on see nagu jäme tross, mis tõenäoliselt upub jälgi jätmata.

MA JÄLESTAN KÕNEPIDAMIST

Kui seda ütleb inimene, kes pidevalt kõnesid peab, on see ilmselt üllatav, aga minu puhul kehtib see ikka veel sama palju nagu 50 aastat tagasi, kui esimest korda avalikult esinesin. Mäletan, et mul oli surmahirm, kui pidin kõigi koolikaaslaste ees püsti tõusma ja kõne pidama. Tegu oli võistlusega, kus tuli võrdlemisi lühike kõne meelde jätta ja ette kanda. Kohe, kui vähegi takerdusid, löödi gongi ja olid mängust väljas. Olin tegelikult päheõppimisega palju vaeva näinud ja hoolimata halvavast hirmust õnnestus mul algus päris hästi. Paari minuti pärast jooksis aga korraks juhe täitsa kokku ja kohe kõlas gong, mis tõi mu realsusse tagasi. Mul tekib siiani külm higi, kui seda piinavat kogemust meenutan.

Kui ka närviminek kõrvale jätta, on tõsiasi see, et mulle ei ole avalik esinemine kunagi eriti meeldinud, ja nagu kõigi asjadega, mis mulle ei meeldi, ei tule see mul ka hästi välja. Aja jooksul olen hakanud ennast kõnet pidades mugavamalt tundma, aga see ajab mind ikka veel närvi. Natuke pakub lohutust see, et ma pole oma murega ükski, sest hirm avaliku esinemise ees – ehk glossofoobia – kuulub koos lennuhirmuga levinumate hirmude hulka.

Üks äris tegutsemise möödapääsmatuid tõsiasi on see, et mida edukamaks sa saad ja mida kõrgemale jõuad, seda sagedamini oled sunnitud mikrofone ette astuma. Erinevalt valitsusringkondadest, kus tribüünil peetud suurepärase kõne võib ka muidu keskpärasele poliitikutele piisavalt häält tuua, on erasektoris kõneoskus küll abiks, aga kahtlen, et kedagi üksnes selle põhjal edutatakse. Kurb iroonia on seegi, et kui prompter võib küll eriti tähtsate kõnede puhul väga hea abimees olla – prompteri, paari beetablokaatori ja lugemisoskuse

abil suudab enam-vähem igaüks talutava ettekande teha –, siis väiksema kuulajaskonna ees on seda keeruline kasutada. Kuni sajapealise rühma puhul on õhkkond intiimsem ning katkestusi ja küsimusi rohkem – seetõttu ei ole prompteri kasutamine hea mõte.

Pean ka hoiatama, et tehnika liigne usaldamine võib paljudel juhtudel ohtlikuks osutuda, aga kõige hullem on siis, kui alt veab teleprompter ja te seisate auditoriumi ees. Asjadel on kombeks katki minna! Mina trükin alati oma ettekande teksti välja ja hoian seda igaks juhuks käepärast. Olen aga aastate jooksul näinud paljusid inimesi, kes ilmselt polnud oma kõnesid piisavalt hästi harjutanud ja jäid häтта, kui tehnika üles ütles. See juhtus näiteks „Transformerite“ režissööri Michael Bayga ühel Samsungi pressiüritusel. Kui teleprompter keset tema ettekannet pimedaks jäi, sattus ta segadusse, jättis jutu poole sõna pealt pooleli, pobises midagi ja kõndis lavalt minema. Hiljem palus ta vabandust üsna ebapiisava põhjendusega, et otseesinemised polevat tema rida.

Mäletan, et kui esimest korda teleprompterit kasutasin, küsis tehnik, kas olen selle masinaga tuttav, mina ei tahtnud rumal välja paista ja noogutasin nagu vana tegija – see aga osutus veaks. Paar minutit pärast kõne alustamist avastasin, et räägin üha kiiremini ja kiiremini, sest muidu ei õnnestu masinaga sammu pidada. Asi selgus alles pärast kõne lõppu, kui tehnik tuli mulle ütlemas: „Ohoo, olete teie alles kiire kõneleja. Mul oli raskusi sammu pidamisega.“ Tema töö oli teksti jooksutada minu rääkimise tempo järgi, mitte vastupidi.

Raamatu „Ring of Bright Water“ („Kirka vee ring“) ja teiste menukate romaanide autor Gavin Maxwell, kes nägi, kui närvis ma kõnet pidades olen, andis mulle kõnelemise kohta mõne äärmiselt kasuliku näpunäite, mis on mind aastate jooksul

hästi teeninud. See nõuab harjutamist, aga asjaga on võimalik hakkama saada. Unustage asjaolu, et olete laval, kus teid jälgivad sajad inimesed, ja kujutlege, et olete mugavas keskkonnas, jutustades oma lugu koduse elutoa söögilaua ümber kogunenud sõpradele. Ma tean, et see on kulunud nipp, aga proovige seda sellegipoolest – mind on see igatahes aidanud.

Olen suur Sir Winston Churchilli austaja – kuidas saaks mitte armastada inimest, kes 1948. aastal alamkojas peetud kõnes ütles järgmist: „Mis puutub minusse, siis arvan, et kõigi osaliste jaoks oleks parem jätta möödunu ajaloo hooleks, eriti arvestades seda, et mina kavatsen selle ajaloo kirjutada.“ Mõnevõrra irooniline on see, et ajalugu on tema sõnumit veidi „mudunud“ ja suurmehele omistatud tsitaat kõlab nüüd enamasti nii: „Ajalugu saab olema minu vastu lahke, sest ma kavatsen selle ise kirjutada.“ Olgu, kuidas on, aga võib juhtuda, et ka ma ise kavatsen ühel heal päeval samasugust lähenemist järgida. Churchilli peetakse üksmeelselt üheks kõigi aegade parimaks oraatoriks, aga ta nägi selle kunsti omandamiseks väga palju vaeva: ta väitis, et iga kõneminuti ettevalmistamiseks kulus tal keskmiselt üks tund. Raske on leida asjatundjat, kelle nõuanded kõnepidamise vallas oleksid väärtuslikumad ning seda illustreerivad ka vaimukad ja otse naelapea pihta tabavad tsitaadid. Minu absoluutne lemmik on järgnev ütlus, mida on samuti sageli Churchillile omistatud.

„Hea kõne peaks olema nagu naise seelik: piisavalt pikk, et oluline oleks kaetud, ja piisavalt lühike, et tekitada uudishimu.“

Jätke see nõuanne meelde. Isegi sellised erakordselt andekad kõnelejad nagu Churchill ei sunniks auditoriumi ennast

kuulama kauemaks kui umbes 25 minutiks. Üle poole tunni kestev ettekanne paneb juba igasuguse kuulajaskonna kannatuse proovile.

Mark Twain kuulub koos Ernest Hemingwayga ameerika kirjanduses mu lemmikute hulka. Twain oli ka erakordselt tunnustatud kõnemees, kellele meeldis, nagu Churchillilegi, kõnelda kõnelemisest. Ta oli ilmselt teadlik tavapärasest eksiarvamusest, et hea kõneleja on ainult see, kes suudab hiilata ka ilma ette valmistamata. Seda teemat valgustas ta ideaalselt 1899. aastal Londoni Whitefriars Clubis tema auks korraldatud öhtusöögil peetud kõnes:

„Aga improviseeritud kõne pidamine – see on keeruline asi. Mul on kombeks teha seda järgmisel moel. Ma alustan umbes nädal varem, kirjutan improviseeritud kõne valmis ja õpin selle sõna-sõnalt pähe.“

Twainil on veel üks kaval nõuanne, mis on mõeldud närvilistele kõnepidajatele, kellel on kalduvus kopsud õhku täis tõmmata ja – nagu mina kiirustava teleprompteriga – kõnest nagu kiirrong ühe hingetõmbega läbi tuhiseda, justnagu ei jaksaks ära oodata, millal selle asjaga ühele poole saab, ja võib kiirelt lavalt lahkuda. Sellest väga levinud piinast rääkides rõhutas Twain asjaolu, et õigesti ajastatud paus on sama oluline ja sama tõhus nagu õigete sõnade valimine. „Õige sõna võib olla tõhus, aga ükski sõna pole kunagi mõjunud sama tõhusalt nagu õigesti ajastatud paus.“

Enne teleprompterite kasutuselevõttu kasutasin ma alati märkmekaarte. Minu kõned, mis ma pidasin USAs Virgin Atlanticu nimel, kirjutas tavaliselt David Tait, kellele meeldis kaardikuhja strateegilisele kohale sokutada kaart, kus seisis suurte tähtedega „PAUS“. Ta tahtis, et peatuksin hetkeks, et kuulajad

saaksid minu öeldut vahepeal seedida. Kahtlemata ei olnud see kõrgtehnoloogiline meetod, aga oli väga tõhus sellegipoolest.

Twaini suust pärineb veel üks kõneteemaline ütlus, mis omal ajal mu süümepiinu tunduvalt leevendas: „Maailmas on ainult kaht tüüpi kõnemehi: 1) närvilised ja 2) valetajad.“

Kummaline on asjaolu, et pabistamine on tegelikult hea. Ka kõige paremad ja kogenumad kõnepidajad on närvis, seega ärge laske sel end heidutada. Kerge värin muudab mõistuse teravamaks, paneb adrenaliini liikuma ja aitab keskenduda. Nii vähemalt ütleb teooria. On kerge öelda: „Ära närvitse“, aga paljude inimeste jaoks, kelle hulka ka mina olen aeg-ajalt kuulunud, võib avaliku esinemise hirm olla täiesti halvav. Parim viis selle leevendamiseks on harjutamine, harjutamine, harjutamine. Tegelge oma kõnega, kuni oskate seda une pealt; see muudab esinemise päeva tunduvalt lihtsamaks.

KÕNE, MIS POLE KÕNE

Kõik need targad nõuanded võib kõrva taha panna – ja seda peakski tegema. Aga te võite omaks võtta ka hoiaku, mis mind on suurte auditooriumide ees kõnelemisega seoses aidanud – ma ei teegi seda enam! Olgu, see ehk pole päris tõsi, ma ikkagi olen sunnitud aeg-ajalt ametlikke kõnesid pidama, aga alati, kui mind esinema kutsutakse, püüan enne nõusoleku andmist veenda korraldajaid asendama kõnepidamine küsimuste ja vastuste formaadiga.

Ühest küljest tunnen end küsimustele vastates palju vabamalt ja mugavamalt, teisest küljest aga usun, et ka kuulajad saavad sellest rohkem kasu. Tavapärase 25minutise kõne puhul jääb

mõnikord lõpus aega paarile küsimusele, aga aeg surub tavaliselt takka ja kokkuvõttes pole asi enamasti kuigivõrd produktiivne. Hästi läbi mõeldud küsimuste-vastuste formaadi puhul saab aga kuulajaskond arutelu suunata (või vähemalt arvab ise seda), seetõttu selgub alati, et puudutan palju rohkemaid teemasid, kui ma ettevalmistatud kõnesse suudaksin suruda. Kui mul ka on mõni teema, millest ma kindlasti rääkida tahan, saab selle asja alati diskreetselt ära korraldada mõne ette kokku lepitud küsimuse abil.

Huvitav on märkida, et pärast seda, kui esinemistel sellise mittekõne lähenemise omaks võtsin, on minust saanud (nii on mulle öeldud) üks maailma paremini tasustatud kõnelejaid ja tänu sellele on mul õnnestunud heategevuseks koguda umbes kümme miljonit dollarit aastas.

Kas olete tähele pannud, et pärast ükskõik millist ametlikku kõnet kulutab publik tihti rohkem aega arutelule selle üle, millest kõnes *ei räägitud*, kui sellele, millest räägiti? „Ma oleksin tahtnud, et ta oleks XYZ-ist rohkem rääkinud“ või veel hullem „Ja kas märkasid, et ta vältis kramplikult XYZ-i mainimist ja just sellest oleks ma rohkem teada tahtnud“. Isegi õnnestunud küsimuste ja vastuste sessiooni käigus ei ole arusaadavalt alati võimalik rääkida kõigest, mida kuulajaskond ootab, aga neil on vähemalt võimalus mitte ainult kuulata, vaid ka osaleda.

Kõige levinum küsimus, mida minult ikka veel peaaegu iga kord küsitakse, on minu vana lemmik: „Richard, palun räägi, kuidas sündis nimi Virgin.“ Arvatavasti peaksin siiski tänulik olema – nad võiksid palju raskemaid küsimusi esitada.

MILLISEID SÕNU VÄLTIDA?

Ükskõik, kas esinete ametliku kõnega suures auditooriumis, vastate mõnes saalis küsimustele või räägite 20 inimesega koosolekul, alati tuleb teil vaeva näha selle nimel, et võita suurimal määral kuulajate tähelepanu ning minimeerida ebamäärasust ja sellest tingitud võimalikku (kahjulikku) vääritimõistmist. Selle saavutamiseks on minu arvates parem vältida järgmisi populaarseid sõnu ja väljendeid (ja hääliitsusi).

„Mm ...“, „ee ...“, „see tähendab“ ja „nagu“

Närvis kõnepidajad kipuvad veel rohkem õudust tundma siis, kui tekib vaikus. Seetõttu püüavad nad täita iga tühimiku, mis peaks paus olema (meenutame Mark Twaini ütlust), kõikvõimalike mm-ide, ee-de, mühatuste ja parasiitsõnadega. Minu põlvkonna lemmik oli *you know*, mida topiti igasse lausesse, tänapäeval on ingliskeelses kõnes lemmiksõnaks saanud *like*. Y-põlvkonna esindajate lauses võib sõna *like* olla rohkem kui kõiki teisi sõnu kokku. Olenemata eelistusest tuleks püüda kõiki selliseid parasiitsõnu vältida, sest need muudavad üksnes kõne pikemaks ega lisa mingit väärtust.

Sel teemal sain valusa õppetunni pärast oma elu esimest raadiosutlust ja ainult tänu kadunud Anthony Howardi heatahtlikkusele ei teinud ma ennast täiesti lolliks. Howard oli tunnustatud ajakirjanik, raadiohääli ja publitsist, kes tegi minuga BBC Radio 4 jaoks intervjuu, kus rääkisin alustavast ajakirjast Student. Pärast lindistust oli mul tunne, et usutlus läks päris hästi, oli võib-olla ainult veidi pikk. Enne aga, kui saade eetrisse läks, saatis härra Howard mulle lahkelt kaks linti salvestustega. Esimene oli kümneminutine jutt, mis pidi eetrisse minema, ja mäletan, kuidas seda kuulates tundsin uhkust, kui