

Madis Habakuk

02 - 04



Ruth Alas

05 - 07



Arthur M. Freedman

08 - 09



Priit Karjus

10 - 12



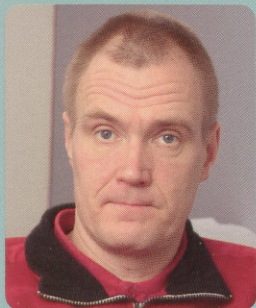
Philip G. Benson

13 - 14



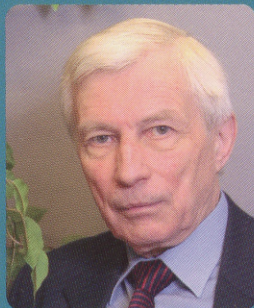
Alari Purju

15 - 17



Hardo Pajula

18 - 19



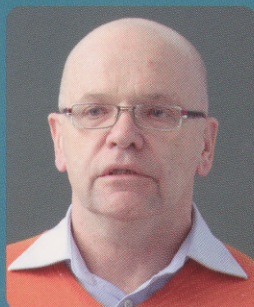
Jaan Ennulo

20 - 22



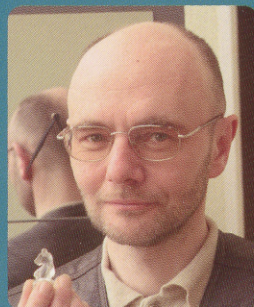
Tiina Tšatsšua

23 - 25



Andrus Saar

26 - 28



Jüri Eintalu

29 - 31



Anu Virovere

32 - 33

EBSi õppejõud



ESTONIAN BUSINESS
SCHOOL

Saateks

Iga ülikool on suuresti oma õppejõudude nägu. Nemad loovad selle kooli iseomase atmosfääri, suunavad suhtumist ning kujundavad keskkonna. Rääkimata tõigast, et just nemad on need, kes tudengitele teadmisi edasi annavad ning nad lõpudiplomi ja -mis veelgi olulisem - tööjõuturukõlblikuks muudavad. Mistõttu on väga oluline nendega ka lähemalt tutvust teha.

Antud raamatuke ei ole kindlasti EBSi personaliteatmik või formaalne elulugude andmebaas. See sisaldab endas intervjuusid EBSi erinevate õppejõududega, kes räägivad endast ja oma erialast, ülikoolist ja tudengitest, õpetamismeetoditest ja Eesti elust. See raamat on tehtud eesmärgiga aidata paremini mõista Estonian Business School'i, tema väärtuseid ja eesmäärke, õppejõudusid ja õpetatavaid aineid.

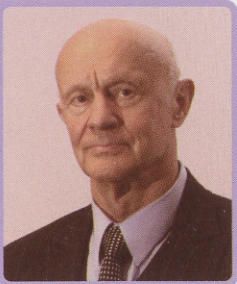
Oleksime ausalt öeldes soovinud välja anda sellise raamatu, mis sisaldaks endas intervjuusid kõigi EBSi õppejõududega. Kahjuks oleks selline raamat oma mahu ja kaalu poolest pigem „lauaväljandeks“ sobinud, kui et huvilistele seda lahkelt lugemiseks kaasa anda. Seetõttu üritasime intervjuueeritavate valikut teha selliselt, et esindatud oleks võimalikult erinevad õppejõud ning kaetud kõik instituudid ja õppetoolid.

Käesolev raamat on mõeldud nii tudengitele, kes kaaluvad õpingute alustamist EBSis, kui ka meie partneritele, sõpradele ja tulevastele kolleegidele - ehk teisisõnu kõigile neile, kes meie ülikooli paremini tundma soovivad õppida.

Mõnusat lugemist ja avastamisrõõmu,

EBS

Levimas on globaalne akadeemiline hulkurlus



Professor **Madis Habakuk** on üks EBSi asutajatest, ühtlasi rektor ja õppejõud, kelle arvates ühe ülikooli taset näitab eelkõige tema vilistlaste edukus ja läbilöögivõime edasises elus. Rektori meelest peab hea ärikool olema väga rahvusvaheline ning seega valmistama oma tudengeid ette olema edukas mitte ainult Eestis, vaid ka rahvusvahelisel tööturul.

Mis teeb Teie arvates EBSi eriliseks?

Ei tea nüüd kui palju on just selliseid asju, mille osas EBS täiesti ainulaadne on – ilmselt siiski mitte palju. Eesti mastaabis on meie kool aga vaieldamatult ainulaadne selle poolest, et oleme puhtalt *business school* ja ainuke selletaoline Eestis. Ja peab kindlasti rõhutama, et see pole mitte juhuslik valik, vaid oleme nii plaaninud kooli loomisest peale. Kooli loomisel 1988. aastal, kui mind selleks Ameerikas spetsiaalselt trenniti, oli üks tõde: **tee ühte asja, aga kõige paremini maailmas.** Vastame rahvusvahelistele *business school*'i kriteeriumitele ning seetõttu sobitume hästi rahvusvahelisse ärikoolide võrgustikku, kus meiega sellisena üsnagi arvestatakse. Ning seda võin ma küll veendumusega väita, et millegi muuga ei hakka me kunagi tegelema.

No aga loomulikult on veel hulk asju, mis teevad EBSi eriliseks just selle poolest, et olime sel alal Eestis esimesed tegijad ning mille puhul tulid teised meie jälgedes. Kõigepealt olime kaasaegse ärihariduse nn. maaletoojad. Olime esimesed, kes hakkasid tõsiselt rääkima Eesti demograafiaprobleemist ja selle võimalikest lahendustest, muuhulgas ka sellest, kuidas Eesti ülikoolid saavad üldse ellu jääda. Esimestena läksime me ka Kagu-Aasia haridusturule, kuhu teised alles mitme aasta pärast järgi tulid. No ja eks see kõik on meile hea edumaa andnud. Vast tasuvad märkimist ka mõned elemendid Euroopa dimensioonis, mida

oleme juba kasutusele võtnud, aga teised kõrgkoolid veel mitte, kuigi nad seda ilmselt tulevikus teevad. Nimelt on üks meie prorektoritest tööle kutsutud väga arvestatavast Euroopa ärikoolist, kus ta töötas samal kohal. Seetõttu on meie koolis juba osaliselt töökeeleks inglise keel ja paljud koosolekud toimuvad nimelt selles keeles.

Millest on tingitud EBSi vilistlaste edukus?

Arvan, et oleme saanud hea toormaterjali – just sisseastujate näol. Peab ütleva, et on teatud üsna suur hulk inimesi potentsiaalsete ärieriala taotlejate hulgas, kes on veendunud, et lähevad õppima nimelt EBSi või siis üldse ära välismaale. Need on inimesed, kellel on kõrge saavutusmotiiv, arenenud organiseerimisvõime, kes on head suhtlejad – ehk kokkuvõtvalt, kellel on eeldused ettevõtlusega tegelemiseks ning edu saavutamiseks. Ja sellised inimesed moodustavad suure osa meie tudengkonnast.

EBSis tegeleme me hoolikalt tuleviku juhtide profессиogramme jälgimisega. Juba vähemalt kümme aastat tagasi viisime oma õppekavad kooskõlla Euroopa 21. sajandi eduka juhi profессиogrammiga ning sellest lähtuvalt arendame ka oma üliõpilasi. See hõlmab näiteks suhtlemist, võõrkeeli ja ärijuhtimise tuumikaineid. Ning nende õpetamisel kasutame oma ala tippõppejõudusid nii Eestist kui väljapoolest Eestist.

Mis on Teie arvates kõige olulisem, mida EBS annab?

Meie arusaamise järgi on see „kõige tähtsam” erinevatel tasemetel erinev. Näiteks bakalaureuse tasemel on meie eesmärgiks õpetada tudengitele finantse ja majandusarvestust, turundust, ettevõtluse aluseid ja kõiki muid neid aineid spetsialisti tasemel. Magistri-tasemel aga õpetame juba juhte – meie magistriprogrammi lõpetajast peab saama kas üld- või funktsionaalne juht. Võib öelda, et magistriõpe on EBSis eelkõige sünteetiline, kus me õpetame tudengeid otsuseid tegema ning kus kasutatakse aktiivseid meetodeid, nagu juhtimismängud, kaasuste lahendamine ja muud sarnast. Bakalaureusetaseme puhul on kasutusel aga eelkõige analüütiline õpetusmeetod.

EBSis valmistame tudengeid ette rahvusvahelise tööturu jaoks, et nad oleksid võimelised tegutsema edukalt erinevates kultuurides ning püüame luua tingimusi, kus eri rahvustest tudengid tegutseksid võimalikult palju koos. EBSis on praegu näiteks mitteeestlastest õppureid veerand kogu tudengkonnast ehk siis iga neljas üliõpilane.

Millist tudengit EBS siia õppima ootab?

Esiteks peaks tal kindlasti olema kõrge saavutusmotiiv, tahtmine elus edasi jõuda. Teiseks on sellistel inimestel reeglina ka tugev tahe ennast arendada. Eeldame, et nad oleks loomingu- ja ettevõtlikud. Ja kolmandaks, neil ei tohiks olla nõrku külgi, sest juhina ei saa töötada inimese, kelle mingi teatud võime on väga nõrk.

Kuidas suhtute Eestis valitsevasse edukultusse?

Jah, peab tunnustama, et Eesti noorte hulgas valitseb tõepoolest edukultus ja et EBS on ilmselt ka üks selle loojatest... Samas – me tegutseme sellisel erialal, kus ju kuidagi muudmoodi ei saagi. Seetõttu me jätkame samal liinil ja loodame edasi, et meie lõpetajad

oleks elus edukad. Kui EBS oleks hoopis humanitaarkool, siis peaks oma seisukohad loomulikult tõsiselt ümber vaatama.

EBSi üks tugevusi on tema õppejõud. Kuidas Te neid iseloomustate ja kuidas toimub valik?

Meil on konkurentsivõimeliste ja edukate lõpetajate koolitamiseks tarvis mitmesuguseid õppejõude. Esimese grupi moodustavad nõndanimetatud gurud, kes on nii Eesti ühiskonnas kui ka rahvusvaheliselt hästi tuntud ning seda eelkõige oma saavutuste kaudu. Nemad on tudengitele eeskujud, viimase lihvi andjad ning nende järgi tuntakse EBSi piiri taga. Sellesse gruppi kuuluvad ka äriliidrid, kelle olulisus tudengite jaoks seisneb eelkõige eeskujus – väärtuste loomisel ja elu eesmärkide püstitamisel (mõtlemine stiilis „mina tahan ka sinna jõuda”).

Teise grupi moodustavad niinimetatud head dotsendid – nimelt need, kes annavad tudengitele erialase kompetentsi. Selles grupis on need, kes bakalaureuse programmis hoolitsevad selle eest, et tarkus liiguks raamatust tudengi pähe kui ka need, kes jagavad oma rikkalikku töökogemust juhtimispraktikas. Nende hulgas on samuti tippspetsialistidest praktikuid, kes üsna sageli kuuluvad kõige populaarsemate õppejõudude hulka ja kes on EBSis juba palju aastaid töötanud.

Ning kolmanda grupi moodustab meie järelkasv ehk need, kes töötavad eelnimetatud gruppide liikmete assistentidena ning kellest aastate pärast tuleb meile uus vahetus.

Kindlasti tuleks veel eraldi välja tuua, et nii esimesse kui teise grupi kuulub ka välisõppejõudusid, kes EBSis moodustavad sellest seltskonnast umbes viiendiku.

Mille poolest on EBS rahvusvaheline?

Kõige tähtsam, et meie organisatsioonikultuur on rahvusvaheline. Organisatsioonikultuur on alati tema asutajate loodud. Ja kuna EBSi asutasid ameeriklane, kanadalane ja eestlane, siis on rahvusvahelises loomulik ning toimib iseenesest – oleme juba oma kultuurilt rahvusvahelised. Ja sinna juurde ka kõik muud aspektid, milleks on rahvusvaheline üliõpilaskond, välisõppejõudude osakaal, õppekavad, töökeel ning ka campus'ed väljaspool Eestit.

EBS aastal 2015?

Nii. EBS on väga rahvusvaheline, mis väljendub kõiges – töötajaskond, tudengid (eestlased on vähemuses), õppejõud. Üsna juurdunud on „globaalne akadeemiline hulkurlus“, ehk teisisõnu, tudengid õpivad ühe semestri EBSis, teise Pekingis, kolmanda Rio de Janeiros, neljanda kuskil Euroopas... Ning selle skeemi järgi käitubki lõviosa tudengitest. Ka töötajaskond ja õppejõud liiguvad ringi ja on tunduvalt mobiilsemad kui praegu. Kuna niisugune „hulkurlus“ kujuneb ka tuleviku töö ja elu üheks põhijooneks, siis valmistab EBS inimesi selleks ette. 10 aasta pärast peaks ka meil omi campus'eid erinevates kultuurides-riikides-maailmajagudes olema nii palju, et globaalne akadeemiline hulkurlus võiks toimuda EBS Groupi raames.

Mida peate oma kõige armsamaks saavutuseks?

Ma arvan, et minu armsaimaks saavutuseks on see, et on õnnestunud luua õppeasutus, mis on harjunud eksisteerima karmides tingimustes ja saanud hakkama ilma riigi abita. Ning silmas pidades tema rahvusvahelisust, ei ole ka mingit kahtlust tema jätkusuutlikkuse suhtes.

Õpetus peab olema praktiline ja rakendatav

Välismaistes teadusajakirjades avaldatud artiklite poolset on **Ruth Alas** EBSi edukaim õppejõud. Professor Alas on veendunud, et aja jagamine on kõige kriitilisem tegevus ning tõestab seda isikliku näite varal – ta on juhtimise õppetooli juhataja, kirjutab raamatuid, õpetab tudengeid ning esineb järjepidevalt rahvusvahelistel teaduskonverentsidel.



Kuidas alustasite teadustöö ja artiklite avaldamisega?

Olen seda teinud kõiki reegleid rikkudes. Reeglina toimub sisenemine teadusmaailma järgnevalt: esiteks vajatakse juhendajat, kes annab teema, kaasab juhendatava oma projektidesse ja võtab ta oma artiklite kaasautoriks. Teiseks on vaja ligipääsu varem teadusmaailmas tehtule, kõigile samas valdkonnas ilmunud artiklitele ja raamatutele. Ning kolmandaks rahalisi ressursse uuringute läbiviimiseks. Minul ei olnud neist ühtegi ja arvestades Eesti olusid tundus ka täiesti utoopiline neist midagi saada. Seetõttu tundsin ennast Cooperi Nahksuka juttude termineid kasutades pioneeri ja rajaleidjana.

Viisin kõigepealt Eesti ettevõtetes läbi tuhandete vastajatega uuringuid organisatsiooniliste muudatuste alal, omamata selleks vähimatki finantseeringut, ning kirjutasin nende uuringute põhjal artikleid. Õnneks avanes mul võimalus minna nende uuringute tulemusi rahvusvahelisele konverentsile esitama, kus mulle tehti ettepanek saata artikkel Inglise ajakirja *Human Resource Development International*. Kui positiivse vastuse sain, oli seal juures ka soovitus lasta kolleegidel seda artiklit lugeda. Lasin, kuid ühtegi parandusettepanekut ega soovitusid kahjuks ei saanud. Nüüd tuli hakata mustkunstnikuks ja endale ise juhendajad leiutada. Kutsusin siis appi Sudi Sharifi, British Academy of Management liikme, kellest sai ühtlasi ka

artikli kaasautor. Edaspidi saingi teadmised, mida tavaliselt saadakse doktoritöö juhendajalt, nendelt inimestelt, kes rahvusvahelistes teadusajakirjades minu artikleid eelretsenseerisid ja andsid kasulikke näpunäiteid nende parandamiseks. Väga väärtusliku juhendaja leidsin lõpuks ka Eestist: Maaaja Vadi kaitses Tartu Ülikoolis oma doktoritöö ja osutus hindamatuks artiklite lugejaks ja näpunäidete jagajaks.

Kuivõrd on Eesti ettevõtjad huvitatud teadustööle kaasaaitamisest ning kas nad soovivad teadustöö tulemusi ka praktikas rakendada?

EBSi juhtimise õppetoolis on olnud algusest peale põhimõte, et õpetus peab olema praktiline ja rakendatav. Seega oleme kaasanud õppetöösse tippjuhte, konsultante, personalijuhte ja teisi igapäevaselt juhtimise ja äriega tegelevaid inimesi. Samad inimesed juhendavad lõputöid ja osalevad kaitsmiskomisjonide töös. Hindamatu on nende abi ka teadustöös: parimad algallikad on alati olemas, ehk teisiti öeldes „tark mees taskus”.

Kas näete oma praegustes üliõpilastes potentsiaali tulevikus EBSis teadustööga tegeleda?

Kindlasti näen. Minu arvates on loomulik, et ülikool kasvataks endale õppejõudude järelkasvu ise. Olen süsteemse mõtlemise pooldaja ja arvan, et inimene,

kes EBS-is õpetab, peaks teadma ka seda, mida teised õppejõud samadele üliõpilastele õpetavad. Juhtimise õpetamise puhul pean küll vajalikuks vahepealset organisatsiooni ja juhtimise kogemuse omandamist suurfirmades, kuid kindlasti on tarvis selliseid üliõpilasi, kes osaleksid küsitluste läbiviimisel ja kirjutaksid oma lõputööd juba rahvusvaheliste töögruppide poolt kasutatavate meetodikate põhjal.

Milliseid näpunäiteid annaksite tudengitele rahvusvaheliste suhete loomise osas?

Kui rääkida teadustööst, siis alustuseks tuleb tõestada enda oskust uuringuid korrektselt läbi viia ja teadusartikleid kirjutada. Seejärel tuleks valida nende ettekandmiseks sobivaid konverentse. Mõttekam on esitada need suurte rahvusvaheliste organisatsioonide konverentsidele, millest kõige kuulsam ja mainekam on *Academy of Management*. Konverentsil tuleks võimalikult palju kontakte sõlmida. Eelnevalt tuleb kavaga tõsiselt tööd teha: selgitada välja, mida on eelnevalt avaldanud ning milliseid uuringuid on läbi viinud peaesinejad ja teised esinejad. Samuti tuleks kuulamiseks valida välja need seksioonid, kus on võimalus tulevasele koostööle suurem.

Konverentside esinejate hulgast olen leidnud ka EBSile külalisõppejõude, näiteks Sudi Sharifi, Vincent Edwardsi, Phil Bensoni, Artur Freedmani, Thomas Stegeri jt.

Kuidas iseloomustaksite EBSi tudengit?

Aastatel 1995-97 viisin läbi uuringu, mille käigus testiti EBSi tudengeid psühholoogiliste testide abil. Nende testide tulemusi sai võrrelda ka teiste ülikoolide majandusteaduskonna üliõpilaste tulemustega. Tulemus näitas, et EBSi tudengid olid ekstravertsemad – energilisemad, ettevõtlikumad ja parema pingetaluvusega kui teiste koolide üliõpilased. Kuna vahetult enne seda olin 10 aastat tegelenud personalivalikuga, kõigepealt vabariigi noorte juhtide

reservi loomisel ning siis välisfirmadele Eestis esindajate otsimisega, tegime neile kõigile ka isiksuse teste. Ja otsisime eelkõige ekstravertsemaid inimesi. Ühesõnaga leidsin, et EBSis õpib just nimelt see õige kontingent, et valmistame ette just neid, kel on vastavaks erialaks väga head eeldused.

Kas suhtlete oma tudengitega ka peale nende lõpetamist?

Koostöö on jäänud – endised tudengid osalevad õpetamisprotsessis, käivad loengutes oma õpingute ajal kirjutatud ettevõtete juhtumeid praeguste üliõpilastega arutamas, kirjutavad uusi. Samuti osalevad lõputööde juhendamise, retsenseerimise ja kaitsmise protsessis. Juhendan nende järgmise astme, magistri- või doktoritöid. Vahel küsivad mõnes tööalases küsimuses nõu.

Kuidas suudate jagada aega teadustöö ja muude töökohustuste vahel?

Aja jagamine ongi tegelikult kõige kriitilisem tegevus. Teaduses ja äris kehtivad täiesti erinevad kriteeriumid. Kui äris on oluline olla pidevalt võimeline tegema korraga võimalikult palju asju, ühesõnaga hoida mitut rauda korraga tules, siis teadus eeldab keskendumist ühele teemale, vastasel juhul on raske saavutada enam kui populaarteaduslikku avaldist.

Minul see kahjuks ei õnnestu – korraga tuleb tegelda administratiivtööga, õppetööga ja kirjutamisega. Kui näiteks kell 11 või 13 on koosolek, siis sellel päeval teadustööst enam midagi välja ei tule. Sama kehtib õppetöö kohta. Seetõttu saan väga hästi aru, miks suurtes ülikoolides on teadustöö koondatud eraldiseisvatesse instituutidesse ja professori nädalakoormus on 4 tundi õppetööd.

Olen püüdnud sünergia luua seeläbi, et õpetan ainult neid aineid, mis on ka minu teadustöö teemadeks: muudatuste juhtimine, õppiv organisatsioon ning juhtimise aluste valdkonnast eestvedamise ja organisatsioonikultuuri osa.

See võimaldab aineid pidevalt uuendada ja sinna uurimustöö tulemusi sisse viia. Samas võib õpetamise tarvis loetud ka teadustöös vaja minna.

Kas Eesti ärikool on võimeline teaduses konkureerima ükskõik millisel alal või peak-sime leidma oma niši?

Kindlasti tuleks maailma mastaabis nii väikesel koolil spetsialiseeruda, see suurendaks tõenäosust avaldisteni jõuda. Ja spetsialiseeruda tuleks millelegi, mida ainult üleminekühiskonnas saab uurida. Teadustöö peab olema uudne, ei piisa sellest, et Eestis seda pole uuritud. Seega tuleks viidata sellele, et meie tingimused on unikaalsed. Lisaks oleks hea, kui meil avastatud saaks rakendada sotsialismi mitte katsetanud arenenud kapitalistlikes riikides või arengumaades. Näiteks seda, kuidas saavutada majanduse arengus kiire tõus, kuidas kujundada ümber inimeste tööga seotud hoiakuid, kuidas saavutada vanast lahtiütlemine, mis on eelduseks uute oskuste ja mõteviiside omandamisele. Tunduvalt lihtsam on ümber õppida ja edu saavutada neil, kes mõistavad oma eelnevalt omandatud oskuste kasutust uues olukorras või pole antud alaga varem kokku puutunud. Ega asjata ei kujunenud edukaks just Hansapank, kes deklareeris avalikult, et tööle kandideerida võivad ainult need, kes nõukogudeaegset panganduse kogemust ei oma. Piduriks võivad kujuneda need, kes väidavad, et nemad on juba eelmise majandussüsteemi ajal kõike õigesti teinud ja neil pole vaja muutuda. Kui selline inimene on võtmepositsioonil, on oluline saavutada sellise hoiaku muutus.

Kuidas Teil praegu raamatute kirjutamisega olukord on?

Peaks ütleva, et üsna viljakas. Kohe on ilmumas lausa kolm raamatut. Kõigepealt „Personalijuhtimine”, mis sisaldab intervjuusid 8 firma personalijuhtidega ja sell-ealast dokumentatsiooni. Püüan näidata, kuidas personalijuhtimine on Eestis arenenud. Teiseks raamatuks on

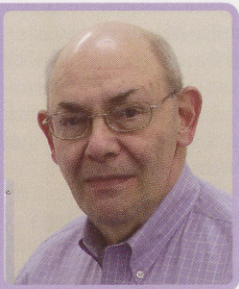
„Organisatsioonikäitumine” koos Anu Virovere ja Jaana Liigandiga, mis on mõeldud eelkõige õpikuna. Ning väga huvitav projekt oli „Muudatuste meistriklass”, mille annab välja Äripäeva kirjastus ning mille kirjutasime koos Monika Saluga, kes on samuti EBSis doktorikraadi kaitsnud. Selles raamatus keskendun mina teoreetilisele osale, Monika aga käsitleb praktilist poolt.

Kas Teil töö kõrvalt ka harrastusteks aega jääb?

Peaaegu ütleva, et siiani ei ole jäänud. Õpingud võtsid kogu aja ja lugesin ainult juhtimisalast kirjandust. See oli ka hobiks. Peale doktorikraadi kaitsmist asusin uuesti lugema psühholoogiaalast ja üldfilosoofilist kirjandust ning avastasin enda suureks rõõmuks, et kõik see on juhtimise õpetamise rakendatav. Seega on hobi jällegi töös kasutatav. Eestis on traditsiooniliselt juhtimist samastatud pigem administreerimisega, kuid USA-s ja Hispaania juhtivas ärikoolis IESEs õppides sarnanesid juhtimise ained rohkem psühholoogiaga. Olengi endale mis-siooniks võtnud suurendada juhtide teadlikkust inimestega arvestamise vajalikkusest, et seeläbi saavutada paremaid tulemusi ja tervemat elukeskkonda. Samas olen aru saanud, et tõeliselt suured projektid ja ideed sünnivad pärast sunnitud tegevusetust. Seega püüan aeg-ajalt puhkust võtta ja töö mõtetest välja tõrjuda, et nii teha ruumi uutele algatustele.

Loomulikult ei saa unarusse jätta ka “sae teritamist”: vaimse, füüsilise, sotsiaalse ja hingelise mõõtme tasakaalus hoidmist. Selleks püüan käia jõusaalis ja kuulata head muusikat, eriti klassikalist, samuti kontsertidel käia.

Kogemus on test, millele järgneb õppetund



Arthur M. Freedman, MBA, Ph.D, on mõjusa oleku ja sügava silma-vaatega. Räägib aeglaselt ja ilmekalt. Kohati üllatab ootamatu muigega ning omab suurepärast huumorisooni. Dr. Freedmanil on doktorikraad psühholoogias ning magistriskraad ärijuhtimises, tema publikatsioonide nimekiri võtab enda alla kolm lehekülge (väikeses kirjas). Nimekiri tema ettekannetest erialastel konverentsidel veel neli lehekülge (ja veel väiksemas kirjas). Ja lisaks on tal hetkel ettevalmistamisel või juba trükis neli raamatut.

Kuidas Te Eestisse ja täpsemalt just EBSi sattusite?

Väga lihtne – mind kutsus EBS professor Ruth Alas. Ega ma tegelikult Eestist väga palju eelnevalt ei teadnud, mistõttu tegin info saamiseks kiire otsingu Internetis. Ja ironilisel kombel sattus kõige esimese asjana mulle ette CIA koostatud briif Eesti kohta... Tegelikult oli see üsna kuiv lugemine, põhiliselt demograafilised andmed, etniline struktuur, keskmine eluiga ja migratsioonistatistika. Eks ma siis uurisin edasi – lugesin ajaloo ja kultuuri kohta.

Mis on need valdkonnad ja teemad mida Teie eriala hõlmab ning mida õpetate?

Kui väga lühidalt kokku võtta, siis organisatsiooni käitumise ja juhtimisega seotud teemad. Näiteks organisatsiooniliste tulevike loomine, muudatuste juhtimine, organisatsiooni uuendamine ja taaselustamine, kriiside juhtimine.

Igal õppejõul on alati mingi oma lemmik-teema, kitsas valdkond, millega enim tegeledakse. Mis see Teie puhul on?

Ausalt öeldes on need niinimetatud lemmik-teemad mul läbi aegade vaheldunud. Aga hetkel on selleks vaieldamatult „Vastuseisu juhtimine muutustele”. Sest nimelt vastuseis on põhjuseks, miks muudatused organisatsioonis kõige sagedamalt läbi kukuvad. Nii et just vastuseisu õppimine ja uurimine on see, kuidas me organisatsiooni kohta kõige enam teada saame.

Milline on Teie õpetamise metoodika?

Ma kasutan erinevaid meetodeid ja stiile, sõltuvalt eesmärgist, teemast ja kuulajatest, samuti ka ajalimiidist. Näiteks kui on vaja edasi anda palju informatsiooni, kasutan ma loengu vormi – rääkimist ja demonstreerimist. Tegelikult olen ma vist päris hea lektor, näiteks võin ma vajadusel olla üsna dramaatiline... Tuleb tunnistada, et aeg-ajalt on see kuulajate jaoks väga muljetavaldav!

Aga minu lemmik õpetamisstiil on vaieldamatult *workshop* ülesehitus, kus ma saan grupiga töötada kuus kuni kümme päeva järjest ning kasutada kõiki kolme õppimissfääri: sisu ja teooria, meetodite ja protsesside oskused ning õppimine iseenda kohta.

Kolm õpetamissfääri – milles see täpsemalt seisneb?

Ma üritan alati õpetada kolmel tasandil, ehk kolmes vallas. Nendest esimeseks on informatsioon, ehk sisu, teooria, uuringud. Teisisõnu: „mis”. Teiseks tasandiks on „kuidas” – meetodite ja protsesside kasutamine, viis, kuidas midagi teha ja midagi saavutada. Noored inimesed on tavaliselt enim huvitatud esimesest „mis” tasandist, mitte sellest, „kuidas”. Meie avastasime aga, et see, kuidas inimesed annavad edasi „mida”, määrab ära ka efektiivsuse. Siia hulka kuuluvad *workshop*’id, eksperimendid, eri protsesside katsetamine ning seejärel tagasiside saamine teistelt osalejatelt selle

kohta, kui hästi need toimisid. Ja siis katsetamine jälle ja jälle, kuni leitakse parim võimalik viis. Ning kolmandaks tasandiks on *action-research* meetod – eneseteadvus, arusaamine sellest, et me oleme ise muudatuste põhjustamisel esmane instrument, ja seda nii organisatsioonis kui ka näiteks suhetes.

Action-research meetod koosneb omakorda kolmest astmest. Kõigepealt me tegutseme, niikaua kui kohtame midagi ootamatut. See tähendab meie jaoks dilemmat, ehk seda, et reaalsus erineb ootusest. Sellele järgneb teine aste, innovatsioon – uute reageeringute leiutamine, nende tõhususe proovimine ning tagasiside saamine selle kohta, kuidas need toimivad. Ning viimaseks astmeks ongi eneseteadvus – iseenda tundaõppimine ja kasutamine.

Millised on Teie arvates Eesti tüüpi üleminekuühiskonnas need juhiomadused, millele ärilases hariduses enim tähelepanu pöörata?

Pean ausalt tunnistama, et näiteks Eesti ühiskonna ja majanduse puhul mul isiklik kogemus puudub ning eelkõige on mul selles osas niinimetatud aimdused. Aga üldjuhul on inimesed, kellega on kõige raskem tööd teha need, kes on olnud pikaajaliselt oma äri ja positsiooni külge aheldatud, sest nende jaoks on muutumine kõige keerulisem. Ja minu aimdus on selline: Eestis on veel endiselt üsna toores turumajandus. Paljud Eesti juhid on noored inimesed, mis tähendab, et neil on vähem traditsioone üleval hoida ning nad on avatumad uutele ideedele. Ma olen töötanud maailma väga erinevais paikades ja tähendanud, et inimesed, kes on juhina töötanud 30 kuni 40 aastat, toimivad väga tihti eelduste põhjal selle kohta, millised on organisatsioonid ja kuidas nad peaksid oma äri juhtima. Eesti juhtide puhul on seega põhjendatud arvata, et nad on avatud õppetundidele, mida neile annab kogemus. Nad tegelikult elavadki *action research* meetodil – seisavad silmitsi dilemmadega, uuendavad, otsivad taga-

sisidet, leiavad iseendid. Ning õpivad väga kiiresti, loodetavalt ka põhjalikult, iseendi kohta.

Mida Te peate enda suurimaks tugevuseks õppejõuna?

See kõik taandub kirele – kirele oma töö vastu. Ma usun töösse organisatsiooniliste muudatustega. Ja ma loodan, et meetodid, mida mulle õpetasid minu mentorid, suudan ma edasi anda ka nooremale põlvkonnale.

Siin on tegelikult tegemist väga olulise eetilise väärtusega. Nimelt ei ole minu missiooniks informatsiooni edastamine, selleks on uudisteteadustajad. Minu missiooniks on anda edasi oma teadmised teistele inimestele, nii et nad saaksid need üles noppida, nendest õppida, neid kogeda ning siis omakorda teistele edasi anda.

Kuigi Teie töögraafikut ja publikatsioonide nimekirja vaadates tekitab järgmise küsimuse mõistlikkus kahtlusi, tuleb see küsimus siiski – vaba aeg?

Ameerika jalgpall.

???

Njah, see kõlas veidralt küll, ma tean. Tegelikult on asi selles, et ma UURIN Ameerika jalgpalli, selle erinevaid aspekte. Näiteks ajalugu, meeskonnapsühholoogiat, konflikte, mängijate spetsialiseerumist ja muud sellist. See on üks minu lemmikhobisid.

Ja siis veel golf. Seda ma küll ei uuri, vaid mängin (kuigi võiks samahästi ka uurida, sest suurem asi mängija ma paraku ei ole...)

Ja lõpuks, kuigi ma eriline kokkaja ei ole, siis *gourmet* söömine kuulub vaieldamatult mu lemmiktegevuste hulka. Käime oma sõpradega igal nädalal mõnes tõeliselt heas restoranis toitu nautimas.

Ja vist ei saa üle ega ümber ka reisimisest, mis mu tööga paratamatult kaasneb. Ning mis mulle meeldib, isegi nüüd, kui olen vanemaks jäänud.

Hea strateegia põhineb valmisolekul



19-aastaselt juhtival kohal, 23-aastaselt auditooriumi ees...

Priit Karjus on inimene, kel on alati käsil mitu asja korraga. Omaaegne tipptasemel kardisõitja on strateegia- ja arendusfirma „Ajustrust” asutaja, tegevpartner ning strateegiline nõustaja. EBSis loeb Priit Karjus strateegilise juhtimise kursust ning on õppejõud, keda tudengid on korduvalt valinud semestri parimaks. „Struktuuri leidmine on minu kirk,” tunnistab ta.

Olete päris pika staažiga õppejõud juba?

Täitsa muljetavadav, jah – olen olnud EBSi õppejõud alates 1998. aastast. Kuna mul iga päev loenguid pole, siis see aeg ei tundu nii pikk. EBSi loengud on tore võimalus ennast vormis hoida, minu põhitöö on „Ajustrustis”.

Milline on Teie kui juhendaja stiil?

Minu ülesanne on tudengitele õige suund kätte anda ja hoida neid sealt kõrvale kaldumast. Kõik, mis puudutab sügavat sisu, selle eest peavad nad ise vastutama.

Mis on strateegilises juhtimises haaravat?

Struktuuri leidmine on minu kirk. Otsingi asjadest struktuuri ja kontseptuaalsust. Seni ei huvita mind sisu, kuni ma ei saa aru, kuidas tervik kokku käib. Näiteks „Ajustrustis” tekib meil Raul Rebasesga hea sünergia: mina loon struktuuri, tema annab sellele sisu.

Akadeemilised õppejõud ei vaevu alati struktuuri lahti seletama, kuna peavad seda elementaarselt mõistetavaks. Aga on palju abiks, kui õpetaja näitab sulle õige tee kätte ja aitab asju näha.

Tudengid on Teid valinud parimaks lektoriks ja nimetanud Teie ainet ülikooli kõige olulisemaks. Milline on hea õppejõud?

Hea on see, et sisuliselt hakkasin ma strateegilist juhtimist õpetama ajal, mil mul endal oli magistrkursus veel pooleli: ühel päeval olin ühel pool, teisel päeval teisel pool lauda. Mul lihtsalt polnud või-

malik tudengite mõtteviisist eemalduda. Teadsin, mida inimesed auditooriumis mõtlevad ja mis on neile oluline. Lähedus tudengitele on tähtis ja ma püüan sidet mitte kaotada. Rakenduslikkus on tulnud „Ajustrusti” kogemustest ettevõtetega. EBSis õpetame tegelikult rakendusmajandust ja õppejõul peab olema tudengi jaoks praktiline väljund. Kui igas loengus suudad anda kaasa kasvõi ühe olulise asja, mille üle mõelda, siis on juba hästi.

Alustades 23-aastaselt lektorina oli Teie praktiline kogemus praegusest ilmselt kordades tagasihoidlikum. Kust tuli julgus, et enam-vähem omaelastele hakata loengut lugema?

No ma usun, et isegi suurem, või vähemalt sama suur julgustükk oli minna 19-aastaselt Kardispori Liitu juhtima. Seal tuli panna süsteemselt liikuma 300 inimest, kellest enamik minust oluliselt vanemad ja elukogenumad. Suurte üldkoosolekute juhtimise kogemuse sain ma sealt ja auditooriumihirmu polnud. Olen oma elus hästi palju erinevaid asju julgenud ette võtta – kardisõidust alates kuni peotantsuni välja.

Alustasin lugemist bakalaureuseõppele, kus olin tudengitest ka pisut vanem, aga magistrite seltskonna ette sattudes olin auditooriumis ilmselt konkurentsituult noorim küll. Eks ole vist tüübi küsimus ka – oli tunne, et mul on üht-teist väärtuslikku, mida teistega jagada.

Selleks ajaks olin omandanud teoreetiliste teadmiste kriitilise pagasi ja sat-tunud juba väga erinevatesse juh-timisolukordadesse mitmetes firmades. See on omakorda meie põlvkonna unikaalne võimalus, et üldse nii noorelt sellistele asjadele ligi lasti. Elust enesest saadud väärt kogemuse baasilt sai hakata juba mingeid järeldusi tegema, nende üle oli võimalik diskuteerida.

Kas esimest korda auditooriumi ees seis-mise tunne on meele?

Ma mäletan, et kui esimest korda tantsimisega esinema läksime, siis pub-liku ette minnes oli tunne, et kõik käed ja jalad lähevad kohe nõrgaks ja kukun kokku. Tegelikult ei juhtu ju midagi. Ühel hetkel taipasin, et väike kripeldus peabki alati sees olema, mütsiga lööma ei lähe. Ei tohi tunda, et oled auditooriumist üle. Alati on mul olnud kõrval inimesed, kel-let õppida ja nõu küsida. Nii oli see Kardiliidus kui ka EBSis loengutega alus-tades. Minu hea sõber ja äripartner „Ajustrustis” Raul Rebane aitas mul sättida loengupidamise põhialuseid. Kui või-malus tekib, pead suutma midagi ära teha. Või see võimalus läheb käest.

Milline on Teie juhitav õppeprotsess?

Mul oli EBSiga kaks kokkulepet. Esiteks, et ma saan teha programmi nii, nagu mina näen, et seda peaks tegema. Kui õpetamine käib kellegi teise raamatu alusel, siis pole seal tegelikult seda reaalsust ning seda ma põhimõtteliselt ei taht-nud. Teiseks ma tahtsin kirjutada magistri-töö ja selle põhjal raamatu.

On loengud, seminarid ja kodutööd. Otsustasin kohe, et ma ei hakka tooma näiteid maailma megaettevõtetest, sest ei ole mõtet noorele inimesele kosmosest rääkida, vaid tuleb rääkida tajutavatest asjadest ja suurusjärgudest. Eesti ettevõtete majandusjuhtumite kohta on kõigil midagi öelda ja arvata. Need on reaalsed kogemused reaalsest elust.

Kodutööde osas saab igaüks valida ettevõtte, kus ta ise töötab ja mille kohta ta kõige paremini infot saab. Kõik olgu

praktiline.

Olen üritanud teha ekskursioone ettevõtetesse ja kutsunud külalisi – jällegi reaalsed inimesed tulevad ja räägivad konkreetsest ettevõttest.

Nii see käib: teen ühe semestri ära, vaatan, mida on vaja korrigeerida ja nii see on järjest arenenud. Mingit kos-moseteadust pole vaja välja mõelda – tuleb lihtsalt kasutada loogilist mõtlemist ja asjad korralikult ära teha.

Kuidas sündis raamat?

Ühel hetkel tajusin, et raamatud tulevad Eestisse sisse nagu usuvoolud: on üks ja on teine raamat, igaühe ümber on nagu mingi usulahk, kes usub, et kui te seda loete ja nii teete, siis olete edukad. Olen neid lugenud ja kõik on õige ja oluline. Aga on üks nüanss: puul on olemas tüvi, mille küljes on oksad ja okste küljes lehed või okkad. Sain aru, et iga autor ajab oma raamatuga oma rida, aga pole seda, mis näitab puud tervikuna – miks need oksad sinna käivad, mis juhtub kui üks oks ära võtta, jne.

Raamatu kontseptsioon sai alguse loengu-programmist ning selle sisu sai loengutes igapidi läbi testitud.

Teile meeldib tõmmata paralleele juhtimise strateegia ja sõjanduse vahel.

Strateegia tegelikult ongi sõjanduslik ter-min. Sõjandus on ülikonkurents ja seal on kõik aspektid teravdatud. Juhtimises arvatakse, et kuna keegi surma ei saa, siis pole hullu kui kehvasti läheb. Sõjas lõpeb kehv strateegia surmaga.

Esimesel hetkel võib tunduda, et Vana-Roomas ja Vana-Kreekas, kus oli 10 000 meest ühel väljal ja teist samapalju nende vastas, võitlesid omavahel sõjaväed. Nagu sõjas ei konkureeri armeed, nii ka äris ei konkureeri ettevõtted, vaid liidrid, kes on asja eesotsas – neist algab kogu mäng. Kui neil puudub valmisolek ja tahtmine, siis nad kisivad ka kõik teised alla.

Kas Eesti ettevõtete juhid paistavad õppimisaltid?

Arsti juures pead sa selleks, et sind aida- ta osataks, ära rääkima, mis sul viga on. Sama lugu on ka juhtimise nõustamisega: nõustaja poole pöörduv ettevõtte juht peab tahtma ja olema ise aktiivselt huvitatud lahenduse leidmisest.

10-15 aastat turul olnud ettevõtete juhid on sageli ka asutajad-omanikud, kes on selle metsiku turuletuleku aja oma teadmiste, riskijulguse ja kõhutunde baasil läbi teinud. Nüüd on ettevõtted nii suureks kasvanud, et nad tajuvad, et riski ja vea hind on läinud liiga kõrgeks. Ka on saabunud aeg minna eksportturudele, kasvada veelgi suuremaks. Riski tajudes on nad valmis õppima.

Mis eristab head strateegiat viletsast?

Strateegia loomine algab hetkest, kui kellegi tuleb mõte panna paika mingi eesmärk – sellele järgnevad kõik strateegilised ja taktikalised sammud. Ega strateegia ju muud ei ole kui selle eesmärgi poole liikumine. Strateegia on seda parem, mida suuremaks muutub valmisolek võtta vastu homsest tulevaid võimalusi ja ka ohte, suutlikkus ennast nende vastu kaitsta ja võimalusi enda kasuks pöörata. Hea strateegia põhineb valmisolekul.

Mis on strateegilises juhtimises hädavajalik?

Mulle meeldib väga zooloog Aleksei Turovski – täiesti unikaalne, kuidas tema räägib majandusest loomariigis. Ei usu, et ta on sügavalt juhtimisteooriaid õppinud, aga oma enneolematu loogikaga ja oskusega paralleele tõmmata seletab ta juhtimisteooria lahti samamoodi, nagu mina teen seda tõmmates paralleele sõjandusega. Järelikult pole akadeemiline juhtimisteooria hädavajalik. Hädavajalik on loogiline mõtlemine.

Strateegiline juhtimine eeldab oskust näha asjade taga loogilisi seoseid. Üks otsus viib teiseni. Loogikaga saad kontrollida asjade paikapidavust.

Olete ise kogu aeg paralleelselt õppinud ja töötanud. Kas fookus mitme asjaga tegeledes kaduma ei kipu?

Olles kogu aeg koolis ja tööl, arvasin ma mingil ajal, et jään paljust ilma. Siis taipasin, et vastupidi! Kui töö ja õppimine haakuvad, siis on asjadest palju lihtsam aru saada. Magistriõppes saab õppimist teadlikult tööga ühendada. Väga sageli tudengid ei taju, et kui nad kodutöö hästi teevad, siis saavad nad kasu ka töö juures, mitte ainult koolis.

Mis Teid tegutsema paneb?

Defitsiit. Millegi puuduse tunnetus. Kui asjad sujuvad, olen oluliselt laisem. Kui aga tekib mingi defitsiit – olgu see siis ideede või aja defitsiit, käivitub uskumatu energia.

Mul oli elus periood, mil ma rabsin kolmes kohas: olin tööl Eesti Telefonis, kirjutasin magistritööd ja käivitasin „Ajustrusti”. Öösel ka magada ei saanud, käisin mööda klubisid. Siis ma tundsin, et see on nagu sportlasel tippvorm, ülisuutlikkus.

Inimese sees on tohtu energia, aga peab olema põhjus, et see vallanduks. Osad suudavad selle põhjuse endale ise tekitada, teistele tuleb see anda.

Kas mingiteks muudeks huvitavateks tegevusteks peale töö ka aega jääb?

Jääb ikka. Küsimus on valikutes. Töö on oluline ja ma olen rahul töö osakaaluga. Mulle tõesti meeldib see, mida ma teen. Seda on *fun* teha. Aga mulle meeldib tegelikult väga reisida ka – seljakott selga ja jälle minema. Reisil saadud tugevad emotsioonid formeeruvad selguseks teistes küsimustes. Esimese pika reisi ajal oli mul parasjagu raamatu kirjutamine pooleli ja ma hüppasin öösel voodist püsti teadmiselega, et pähetulnud mõte tuleb kohe kirja panna. Saigi üks peatükk jälle valmis.

Töösuhe on jäädavalt muutunud

Philip G. Benson tuli EBSi õpetama rahvusvahelist inimkapitali juhtimist. Ta väidab, et inimkapitali juhtimise valdkond on muutumas mitte ainult Eestis, aga kogu maailmas ning leiab, et praegu on selles vallas tegutsemiseks kõige põnevam aeg. Muuhulgas on hr. Benson uurinud moslemite ja hindude tööõigust ning õpetanud Casablancas. Vabal ajal laulab professor kooris ja sõidab mootorrattaga.



Kuidas Te just Eestisse ja EBSi tööle sattusite tulema?

Tegelikult on siin tegemist suure ja õnneliku juhusega. Nimelt sain teie koolist teada läbi professor Ruth Alase, kellega me ikka rahvusvahelistel konverentsidel kokku saame. Ja siis eelmisel suvel ta hakkaski rääkima, et kuna EBSis on ka lühiajalised, n-ö kokkusurutud kursused, siis otsib ülikool lühiajalisi õppejõude. Ning minu ajagraafik ongi täpselt selline, et taoline korraldus sobib mulle väga hästi – kursuse kogupikkuseks on 2 nädalat.

Tegelikult on see minu jaoks esimene kord Eestit külastada ja ega ma ausalt öeldes üldse idapoolses Euroopas pole eriti käinud. Nii et see on tõeliselt uus ja huvitav kogemus, igas mõttes.

Millised on Teie esmamuljed Eestist?

See on üks väga maaliline ja võluv maa! Olen kahjuks jõudnud viibida vaid Tallinnas ja Tartus, nii et ringi pole saanud sõita. See on maa, millest ameeriklased eriti palju paraku ei tea, eelkõige „tänu” nõukogude ajale. Nii et ma naudin võimalust siin uusi asju õppida, samuti ka linnas lihtsalt ringi jalutada. Kuna üheks mu hobiks on muusika, siis meeldisid mulle siin tõeliselt tõsise muusika kontserdid.

Ja Teie muljed EBSist ja tudengitest?

Mulle oleks meeldinud neid hoopis pikema aja vältel tundma õppida – see ongi üks lühikeste kursuste pahupooli. Kuid vaatamata sellisele ajapiirangule olid tudengid loengutes toredad ja huvitavad. Ka peab tunnistama, et nad said hästi hakkama. Peamine erinevus ameerika tudengitest on see, et eestlased on hoopis vähem interaktiivsed. Tegelikult hoiatati mind juba enne siiatulekut, et tegemist on rohkem loengustiiliga harjunud riigiga. Aga noh, vastavalt vajadusele võin ma ka erineval viisil õpetada, nii et probleemi sellest polnud.

Mis see siis täpsemalt on, mida õpetate?

Õpetan rahvusvahelist inimkapitali juhtimist. Minu taust ongi inimkapitali juhtimises, samuti olen palju tööd teinud psühholoogiavallas, eriti just tööstuspsühholoogias. Ja rahvusvahelise inimkapitali juhtimise vastu hakkasin huvi tundma juba päris varakult oma karjääri alguses. Inimkapitali juhtimine (*human resource management*, HRM) hõlmab kõike inimeste kui tööjõuga seonduvat organisatsioonis – nende töölevõtmist, koolitamist jne. Rahvusvahelise inimkapitali juhtimise puhul võtame kõik need samad HRMi aspektid ja viime need rahvusvahelisse keskkonda, näiteks multikultuursetesse firmadesse. Ühtlasi kaasneb sellega ka kogu antud rahvusvahelise keskkonna mõistmine, mille moodustavad muuhulgas kultuur, keel, kombed.

Milline on selles üsna laias valdkonnas Teie lemmikteema või uurimisaines?

Mul on tegelikult üsna kummaline huvi, nimelt tööõigis. USAs suunab HRM valdkonda suuresti seadusandlus, seetõttu pean ka üsna palju õigust õpetama. Ja kuna ma spetsialiseerusin rahvusvahelisele inimkapitali juhtimisele, siis huvitusin loomulikult ka rahvusvahelisest õigusest. Seetõttu olen uurinud paljusid erinevaid õigussüsteeme, nagu näiteks hindu, moslemi, Aasia. Kaks aastat tagasi sain Fulbrighti stipendiumi ning sõitsin Marokosse uurima Maroko tööõigust, mida oli hiljuti muudetud. Pean tunnustama, et tegelikult oleks ma peaaegu et hoopis juurat õppima läinud.

Kuidas näete HRM valdkonda Eestis kui üleminekumajandusega riigis?

Suurima probleemina näen seda, et niinimetatud „lääne stiili“ kogemus on alles väga uus ja erinev sellest, millega inimesed siin harjunud on olnud. Sama aspekti näen aga tegelikult ka suurima plussina. Positiivsest küljest saate te tühjal ja puhtalt lehelst alustada. See aga on omakorda probleemiks, kuna puuduvad pikaajalised kogemused ja pikk perspektiiv. Ehk siis – Eesti uued firmad ja organisatsioonid on vitaalsed, arenevad ega ole piiratud ajaloo poolt, samas ei ole neil aga ka seda ajaloolist kogemust, mille vajadusel toetuda.

Kui tihti olete firmades kogenud seda, et inimene ei ole sugugi mitte kõige tähtsam?

Eestis on väga individualistlik kultuur – sa pead omal käel edu saavutama. Valitseb uskumus, et inimene võib tõeliselt kaugele jõuda ainult omapäi tegutsedes. Väga individualistlik on ka Ameerika. Ja me oleme muutnud oma arusaamist sellest, mida tähendab töö. 50 aastat tagasi ei olnud USAs tavaks tihti (kui üldse) töökohti ja firmasid vahetada. Sageli töötasid inimesed samas firmas või asutuses kogu oma elu. Sellist eluaegset töösuhet enam ei eksisteeri. Me võtame inimesi tööle sellepärast, et me vajame hetkel nende oskusi ja kui me neid enam

ei vaja – noh, otsi uus töökoht! Vanasti oli töösuhete n-ö psühholoogiline leping selline: tööandja ootas töötajalt lojaalsust ja pikka töösuhet, samas kui töötaja ootas eluaegset töökohta ning regulaarset palgatõekki. Tänapäeval ootab tööandja kõva töörabamist nii kaua, kui töötaja tema juures on, ega eelda pikaajalist pühendumist. Palgatõuse asendavad boonused ja preemiad. Töötaja omakorda ootab õiglast kohtlemist ja eluaegset töökõlblikkust turul, kogemusi, arenemist ja õppimist. Suhtumine on: „Kui ma teen head tööd, maksa mulle boonust“. Sellesse moodsasse suunda on liikumas ka Eesti. Kuhu selline liikumine näiteks 25 aasta pärast välja jõuab, ei tea keegi. Nii et praegu on inimkapitali juhtimise valdkonnas töötamiseks väga põnev aeg.

Millega Te vabal ajal tegelete?

Ausalt öeldes – ega mul hobideks vaba aega ei jäägi... Olen väga „hõivatud inimene“. Aga kuna ma armastan seda, mida teen, siis töötan pikki tunde naeratus näol. Nii et see pole mitte töö, vaid lõbu!

Aga päriselt, minu hobiks on muusika, eelkõige klassikaline, aga ka popmuusika. Ma klimberdan väheke klaverit, varem mängisin ka trompetit, kuid pole seda nüüd juba aastaid kätte võtnud. Lisaks ma laulan – ülikoolis, kus ma töötan, on tervelt kolm koori. Ja oleme esinenud väga erinevates kohtades, muuhulgas näiteks Westminster Abbey's ja Püha Peetruse kirikus Vatikanis. Kuigi laulame eelkõige traditsioonilist klassikalist muusikat, meeldib mulle kuulata bluusi ja džassi.

Ja lõpuks pean lisama, et sõidan ka mootorrattaga, täpsem oleks öelda, et käin mootorrattamatkadel. Kuna eelistan Euroopa rattaid, siis on mul BMW ja ma üritan vähemalt korra aastas kõigest mootorratta sadulas eemale saada. Ning loomulikult meeldib mulle ka reisi- da – igal võimalikul juhul!

On tähtis, et inimesed saaksid maailmast aru

Professor **Alari Purju** on EBSis suhteliselt uus inimene: ta asus tööle majandusteooria õppetooli 2005. aasta algusest, olles sinna maani olnud pikalt seotud Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnaga. Alari Purju suhtleb tihedalt kolleegidega teistes riikides ning omab õppimise, õpetamise ja teadustöö kogemust mitmetest maailma ülikoolidest. Professor Purju arvab, et ühe tunni jagu on kõik inimesed huvitavad kuulata. Ning leiab, et majandusteooria ärikoolis on huvitav kombinatsioon.



Mis Teid õpetamise juures paelub?

Ega õpetamine pole üleliia lihtne töö. Ma olen lektor, kel pole tõenäoliselt eeldusi olla hulkade lemmik. Kujutlen, mida teevad inimesed, kes seda on – nad ohverdavad palju neid väärtusi, mida pean oluliseks. Üks neist asjadest on arusaadavus koos liigse lihtsustamise vältimisega. Õpetamisel on oma tehnoloogia ja ühe tunni jagu on kõik inimesed huvitavad kuulata. Aga et teatud kursust lugeda, peab olema konstruktsioon, millest aine tundmine on üks osa. Peab kokku jooksma see, mida auditooriumis räägitakse ja mida üliõpilased klassis teevad. Iga sädelev lektor ei pruugi osata inimesi tööle panna ja nõudlikkust ning kriitilisust üldiselt ei armastata.

Õpetamine pole omaette asi, vaid on kombinatsioonis muude suundumustega. Mul on akadeemilise taustaga perekond, ettekujutus ülikoolis töötamisest oli juba tudengina ja veelgi varem, kuigi ma ei taha sellega öelda, et akadeemiline valik väga iseenesest sündis. Olen töötanud tehases programmeerijana ja olnud poolelukultseline tennisemängija vene sõjaväes. Õpetamisega hakkasin aga siiski küllalt varakult peale. Töötades Majandusinstituudis 1970-ndate aastate lõpus hakkasin Mereste järgi harjutustunde andma. Lükati vette ja tuli välja ujuda. Eks tuleb väga erinevaid lektoreid kuulata ja vaadata, kuidas tuntud õppejõud oma loenguid annavad. Selle pealt õpib paljutki.

Teil on värvikas akadeemiline taust. Mis on selles olulisemad momendid?

Lõpetasin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna majandusküberneetika alal ning kaitsesin majandusteaduste kandidaadikraadi (Ph.D) Eesti Teaduste Akadeemia Majandusinstituudis. 1990-ndatel omandasin lisaks Kesk-Euroopa Ülikooli ja Albanys asuva New Yorgi Osariigi ülikooli magistrikraadi. Täiendanud olen end Bentley Kolledžis USAs ning stažeerinud Turu Kaubandusülikoolis, Jaapanis Planeerimisagentuuri Majandusuuringute Instituudis, Stockholmi Majandusülikooli Ida-Euroopa Majanduse Instituudis ning Viini Kraadiõppe Instituudis.

Kuulun Ameerika Majandusteaduse Assotsiatsiooni, Rahvusvahelisse Atlantilise Majandusseltsi ning Poliitikateaduste Akadeemiasse New Yorgis. Alates 2001. aastast olen Haridus- ja Teadusministeeriumi teaduskompetentsi nõukogu liige ning alates 2002. aastast Eesti Vabariigi Presidendi Akadeemilise Nõukogu sotsiaalkomisjoni liige. Aastast 1998 õpetan külalisprofessorina Lappeenranta Tehnoloogiaülikoolis.

Miks olete nüüd EBSis?

Aeg-ajalt on mõttekas keskkonda vahetada. Olin TTÜs pikalt olnud, vahepeal ka mõned aastad välismaal. Väike uudishimu oli ka, sest EBS on natukene teistmoodi kool – majandusteooria ärikoolis tundus huvitav kombinatsioon.

Uurimistöös olen samuti liikunud rakenduslikumate alade poole. Senimaani on muljed olnud positiivsed.

Teil on kokkupuuteid väga mitmete akadeemiliste keskkondadega maailmas. Milline paistab nende taustal EBS?

Iga asja viib edasi konkurents. Kuulsates ülikoolides konkureerib ühele kohale kümneid inimesi. Konkurents sõelub välja neist parimad ja on ka tugevaks piitsaks, mis mõjutab akadeemilist käitumist. Eestis konkurents suures osas puudub.

Mis mulle EBSis oma õppetooli puhul meeldib on see, et me kõik oleme teinud ühe kraadi kuskil mujal. Väikeses riigis on oht konnatiigi tekkimisele, ka akadeemilistes ringkondades tekivad oma suletud sõpruskonnad. Bakalaureuse tase on Eestis korralik, aga magistrit ja eriti doktorit peaks üritama minna mujale tegema. Omaette väärtuseks on teine keskkond ja akadeemilised suhted, mis seal tekivad.

Ega keegi pole ainult oma jõuga targaks saanud. Näiteks 1950-60-ndatel aitasid rootslased palju soomlasi järgi ja kui nüüd vaadata soomlasi, siis nende akadeemilistes ringkondades on ikka väga tipptasemel tüüpe. Eestis niisuguseid tippe pole, samas on Eesti areng kiire ja huvitav. Ning soomlastest on meile palju tuge.

Olen kaasa töötanud umbes neljakümnes rahvusvahelises projektis. See on suurepärane kogemus näha lähedalt, milline on tegelik maailmatase, kuidas asju tehakse ja kuigi sellest sageli ei piisa, et ise samal tasemel teha, teed oma asju vähemalt korralikult.

Kui huvitav on Eesti juhtum majandusteoreetikule?

Kui rääkida Eesti majandusimest, siis on tegu pigem eksisteeriva konteksti mittemundmisega. Eesti juhtivad poliitikud on majandusteoorias harimatud, nad ei tea ajalugu. Seetõttu võib tunduda, et oled mingi uue teooriaga lagedale tulnud küll. Eesti iseseisva arengu periood on olnud väga lühike. Kui võrrelda Soomet ja

Rootsit pärast II maailmasõda, siis Soome oli Rootsist kolm korda vaesem ning võttis 40 aastat aega, et samale tasemele jõuda. Arengust üle hüpata ei saa, samas saab õppida teiste tegudest ja teha teatud faase kiiremini läbi. Huvitav on Eesti geograafiline asend, tugevate välismõjude keskel.

Selline mõlemisülesanne: kui öelda, et keskmine kuupalk Eestis on 1000 eurot, siis mida peaks siin tootma ja eksportima, et see asi oleks võimalik? Paljud meie eksporditartiklid ei ole sellel tööjõukulu tasemel maailmas müüdadavad. Huvitav küsimus on see, et mis käivitab vajalikud struktuursed muutused? Vaestel riikidel peaks olema teoreetiliselt võimalik rikkaks saada, samas majandusajalugu ütleb, et see on pigem erand kui reegel.

Kuidas olete sidunud õppetöös teooria praktikaga?

Õppeprotsess on üsna traditsioonilise ülesehitusega: on loengud ja on kodutööd. Ökonoomika on niivõrd traditsiooniline, et seal ei anna mõnel erilisel moel atraktiivne olla, nagu näiteks turunduses.

Majandusteoreetilises aines on praktikaks näide. Näited on head asjad – need selektavad mõned teoreetilised konstruktsioonid lahti. Kui on aktiivsed tudengid, kes kaasa mõtlevad, siis see viib huvitava diskussiooni tekkimiseni. Mõnes mõttes on paratamatus, et magistritasemel õpe on huvitavam nii õppijatele kui õpetajatele. Minu kõige huvitavamad rühmad on Soomes, kus õpib koos väga kirev seltskond – sakslased, hispaanlased, soomlased ise ning inimesed on harjunud ka rohkem avalik olema.

Mida ootate Teie oma tudengitelt?

Huvitundmist asja vastu, sest vägisi kellestki teoreetikut ei tee. Et nad rütmis püsiksid ja üritaksid pidevalt tööd kaasa teha. Kodutööd ka – see on just koht, kus teoreetilisemat külge saab ja peab praktilise eluga siduma.

Kuidas suhtute teisitömõtletajesse?

Teoreetilises maailmas on ruumi ka teatud suhtelisusele: teooriaid on erinevaid ja mõnes mõttes on vähemalt osa neist ja eriti sotsiaalteadustes kokkulepete moodi. Teooriad on sisemiselt järjekindlad, aga nad lähtuvad sageli erinevatest eeldustest. Bakalaureuse või ka magistri-tasemel mingi uue teooriaga välja tulla on 99,9% võimatu. Tähtis on see, et inimesed saaksid maailmast aru, saaksid aru sellest, kuidas asjad toimivad.

Nad peavad olema võimelised produtseerima teatud tõeväärtusega tekste ja see sõltub ülesande püstitusest, analüüsimetoodikast ja selle abil järelduste tuletamisest. Mitte see pole niivõrd tähtis, et me mõtleme õigeid mõtteid, vaid et analüüs oleks sisemiselt loogiline ja tulemused seetõttu usaldusväärsed. Oluline osa on siin ka nn käsitööoskusel.

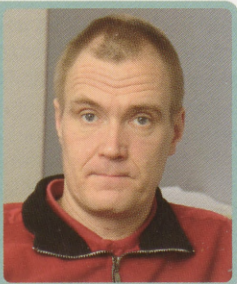
Mis on kõige väärtuslikum, mida õpetaja tudengile saab ja võib anda?

Ülikoolis on kõige tähtsam õpetada maailmast aru saama. Samuti teatud hoiakute, suhtumise kujundamine akadeemilisse traditsiooni.

Milline on olnud tagasiside oma tegemistele?

Masohhisti tüüpi ma pole, kes end tagasisidega piinaks ja seda väga üle elaks. Samas pean tagasisidet tähtsaks, see on õppejõu arengule kasulik. Olen positiivne inimene, kes tahab paremaks saada. On olnud meeldiv kuulda, kui keegi ütleb, et valdkond on huvitav ja leiab, et ta on saanud ideid ning tahab edasi mõelda. Kõige arendavam on mulle olnud töötada väikestes tööühmades, millel on rahvusvaheline foon – seal saadavat tagasisidet arvestan kõige rohkem. Otsene tagasiside ja tasemenäitaja on ka see, kas sind kutsutakse kuskile lektoriks või ei kutsuta.

Eestis on liiga palju lipsuga lolle



Hardo Pajula on vaieldamatult üks EBSi värvikamaid õppejõude. Tuntud majandusanalüütik, kes kohati huvitub kirjandusest rohkem kui majandusest. Võitleb majandusteooria õpetamise sildi all tudengite kirjaoskuse kui häabuva käsitöökunsti eest. Korraldab alternatiivseid kultuuriüritusi, samas on üks nõudlikumaid õppejõude koolis. Oma ütlemistes värvikas, irooniline ja täpne. Hoiatuseks veel nii palju, et temaga suhtlemisel ei tule huumorimeele puudumine kasuks.

Mida Te siis ikkagi EBSis õpetate?

Majandusteooriat.

Ja see tähendab...

No kokkuvõtvalt võib öelda, et ma nagu üritan enamusele selgeks teha, et... kui miski liigutatakse teisele poole võrdusmärgi, siis ka märk selle miski ees muutub. Mida ilmselt keskkoolis enam ei õpetata. Nii et majandusteooria on vaid ettekäändeks.

No ja kuidas välja tuleb?

Tundub, et midagi ikka tuleb, aga seda peab vist tudengitelt küsima.

Kuidas Te selgekssaanut mõõdate?

Noh – kui tudeng lõpuks ikka mõnes maailma tuntud keeles lause kokku saab, siis olen vist edukas olnud. Sest keskmine tooraine on ikka paraku selline, kes ühtegi tuntud keelt ei valda. Nii ülekantud tähenduses. Ja üha sagedamini otseses kah. Kahjuks.

Et siis kirja- ja eneseväljendusoskus? Miks see nii oluline on?

Inimene mõtleb sõnade ja keele abil, sama hästi võib küsida, et kas siis peaks üldse mõtlema ja kui, siis milleks. Mis on muidugi juba täiesti omaette küsimus. Aga no hea küll... Et väidet vähe rohkem lahti seletada: aeg-ajalt tekib inimsoo esindajatel kahtlus, et välismaailm on ikkagi olemas ja siis tuleks selle tõestuseks (ning muudel isiklike ja eksis-

tentsialistlikel kaalutlustel) sellega kuidagimoodi ühendusse astuda. Üks Vonneguti tegelane üritas seda teha näiteks peeretuste ja steptantsu abil. Aga ta peksti pesapallikurikaga surnuks. Seega – järeldeb, et ühenduse saamiseks eksisteerib ilmselt ka sofistikeeritumaid viise. Nii et kirjaoskus on ilmselt siiski vajalik.

Ja kuidas on see majandusteooriaga seotud?

Hm - ei olegi. Siinkohal ma räägin kui emakeele õpetaja.

Nii et Teie hobiks on siis Eesti noorsoo kirjatehnika arendamine?

Ei, see on ikka minu töö. Paraku enamus inimesi majandusteooriani ei jõuagi. Eelmisel semestril näiteks veendus, et karu on küll võimalik kirjutama õpetada, aga juba selleks kulub kogu maailma nafta. Nii et majandusteooria on lihtsalt siit, mille varjus mu tegevus toimub.

Milline on üks ideaalne tudeng?

Noh... Näiteks peaks ta kindlasti naljast aru saama, mis omakorda näitab, et päris loll ta ei ole.

Ja milline on siis kõige hullemat sorti tudeng?

Number üks: loll. Mis minu jaoks tähendab ebaviisakat, ülbet ja kitsarinna-list. Ja number kaks: laisk. Seda just õppetöös. No kuule - kui juba kooli oled tulnud, võiks ju midagi selle nimel teha ka!

Kaua Te juba õpetanud olete?

EBS ongi tegelikult esimene koht (ilm-selt jääb viimaseks ka).
Ja auditooriumi ette astusin siin esimest korda 1991. aasta sügisel.

Mis tunne oli?

Kurat, närv oli ikka jube sees. Esimese loengu õppisin täitsa pähe. Minu tolleaegne kodu asus Sütiste teel, käisin siis Mustamäe metsas jalutamas ja harjutasin teksti...

Kuidas Te end õppejõuna värskena hoiate?

Olen ikka aeg-ajalt ära käinud. Alguses oli suur kiindumus ja huvi majandusteooria enda vastu. Hm... nüüdseks on see küll üle läinud. Praegu on Tom Waits ja Monty Python.

Milline olete kui õpetaja?

No - üle Eesti keskmise. Mu nõrkuseks on see, et olen kohati distsiplineerimatu. Õnneks mitte liiga pikalt. Tugevus – et käin ikka õues ja tuulutan ennast, et mul on head ja huvitavad sõbrad.

Mida tudengid Teist arvavad?

Mõned lööks mu maha, ja kohe. Vähestele meeldin, enamus vaatab, et hull – saavad oma “D” kätte ja... Osadel tekitan aktiivset vastumeelsust, osadega saan sõbraks. Mul on endiste tudengite hulgas ka kohe päris häid sõpre.

Teid peetakse koolis üheks kõige nõudlikumaks õppejõuks.

Mis mul üle jääb – inimesi on palju ja kui ühele erandi teed, siis nii lähebki. Erandeid saab teha klubilises tegevuses, aga sellisesse klubisse sobivaid inimesi võib umbes kahe käe näppudel üles lugeda... Loodetavasti aga toimub liikumine ikka sinnapoole.

Kui tihti Te närvi lähete?

Eks ma üritan paksu nahka kasvatada. Aasta tagasi ostsin Monthy Pythoni “Lendava Tsirkuse” täieliku kogu. Väga terapeutiline! Selle taustal tundub ümbritsev elu üsna ok...

Millised on tudengid täna?

Tudengite keskmine kvaliteet on nõrgem (no mitte seda, et rohi oli vanasti rohelisem ja nii edasi, aga nii on ju!) Näiteks 90ndate algul oli EBSis väga värvikat rahvast, aga nüüd... Vast on põhjus selles, et keskharidussüsteem on täiesti nõrk ja lagununud. VÄGA huvitav oleks teada, mis täna keskkoolides toimub. Kohati näib, et Eesti Vabariik on nagu Popi ja Huhuu vabaõhulavastus.

Mida on neil üle ja millest puuudu?

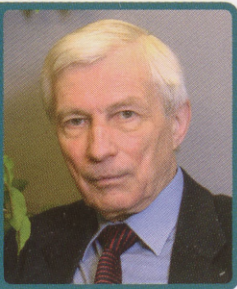
Läbimata on matemaatika ja emakeele algkursused, aga kõike muud on selle võrra rohkem...

Kuidas suhtute väitese, et Eestis on liiga palju kõrgharidusega inimesi?

Eestis on liiga palju on lipsuga lolle!
Mis mul muidu ikka kõrghariduse vastu olla saab... kui seal midagi taga oleks. Kui me vaatame näiteks ükskõik millist Eesti rahvusvahelisele konkurentsile avatud tööstusharu ja võrdleme selle kümne aasta tagust olukorda ja tänast päeva, siis – see on nagu öö ja päev! Samas kui vaatame ülikoole, siis muutunud pole suurt midagi...

Eesti Vabariigis on loll võimule lähemal. Enne oli kaabakas võimule lähemal. Ega ausalt öeldes ei teagi, kumb hullem on...

Inimpsüühika on keeruline ja mitte päris selge



Nagu mitmed EBSi õppejõud, nii on ka sotsiaalteaduste instituudi käitumisteaduste õppetooli juhataja professor **Jaan Ennulo** kahekordse kõrgharidusega – Ennulo on nimelt uurinud nii masinate kui inimeste hingeelu. Enam kui kolmekümneaastase kogemusega lektor õpetab EBSis üld- ja sotsiaalsühholoogia alaseid teadmisi ja nende rakendamist. Tema juhatusel mööda saab õppida tundma inimpsüühika ülesehitust ning selle toimimise peamisi seaduspärasusi – ja see retk psühholoogiamaailema on inforohke ja põnev.

Miks on psühholoogia ärisuunitlusega inimestele vajalik aine?

Et mõista ennast ja mõista teisi. Suurel määral on sellised üldised ained vajalikud üldhariduse saamiseks. Et kui seltskonnas räägitakse Freudist, siis ikka teatakse ka, kellega tegu on.

Ma tahaksin, et kursuse lõpetajad suudaksid mingil määral seletada nii enda kui teiste inimeste käitumist, aru saada, mis on mille põhjus. Nii viisi peaks olema võimalik soovi korral ka enda juures midagi muuta. On võimalik ära hoida või leevendada probleeme, mis on seotud enda käitumisega ja teiste käitumisele reageerimisega. Ka töötajate motiveerimine ning koostöösuutlikkuse arendamine on olulised psühholoogia valdkonda kuuluvad ülesanded.

Kuidas on EBS Teie siintöötamise ajal muutunud?

EBSis saab mul selle aasta augustis täis 12 aastat. Kui siin alustasin, oli EBS väga väike, asus Sakala keskuse ühes suures toas ja me rentisime seal auditooriume. Minu ametinimetus toona oli õppeosakonna juhataja, mul oli üks alluv ja üliõpilasi oli siis ka vähe. Pärast seda – mulle see paberimajandus eriti ei meeldinud, olen ikka kogu aeg õppejõuna töötanud – hakkasin psühholoogia loenguid lugema, seejärel kasvas välja sotsiaalteaduste õppetool, mis sellest aastast kannab nime käitumisteaduste õppetool.

Kas tool tundub mugav?

Tool on piisavalt mugav, aga ma olen jäänud liiga pikaks ajaks selle tooli peale istuma. Mulle tundub, et juba hakatakse vaatama, et minu sünniaasta number on natukene liiga väike - eks nooremad tulevad peale. Aga ma arvan, et jään ikka mõnda aega psühholoogiat ja käitumisökonoomikat lugema ning suhtlemistreeningut läbi viima.

Mis teeb õpetamise huvitavaks?

Olen kuidagi ära harjunud selle õpetamisega. Mulle pakub rõõmu tunne, et midagi on tudengitele kohale jõudnud. Eriti on suhtlemistreeningu lõpus tunda, et neil on midagi meelespidamist väärivat kaasa võtta.

Olen õpetamisega kõrgkoolis tegelenud 1973. aastast alates, alustasin siis Pedagoogilises Instituudis. Sest esimene elukutse – lõpetasin ju Tallinna Polütehnilise Instituudi automaatika ja telemehhaanika eriala – eriti ei meeldinud, hakkasin Tartus psühholoogiat õppima ning omandasin töö kõrvalt teise kõrghariduse. Esimene töökoht pärast TPI'd oli mul raadiotehases „Punane Ret“, praegu on seal Sampo pank. Hiljem töötasin sellises pika nimega asutuses nagu Projekteerimistehnoloogiline ja Teadusliku Uurimise Instituut. Seal anti mulle juba inseneripsühholoogiaga seotud ülesandeid aparatuuride projekteerimisel – kuidas inimene ja masin omavahel sobivad. Aparatuuride hingeeluni ma eriti ei

jõudnudki, see jäi mulle veidi võõraks. Inimestega on ikka lihtsam hakkama saada. Isa oli mul arst ja tema muidugi tahtis, et ma arstiks õpiksin, aga kuna ma eelistasin tegeleda tervete inimestega, siis sobib mulle psühholoogia enda arvates päris hästi.

Kui suure protsendi inimkonnast üldse annab liigitada vaimselt tervete alla?

Väga raske küsimus. Sellele ma pole küll kunagi mõelnud. Aga neid jätkub, piisavalt, et nendega tegeleda. Vähemalt ülikoolides.

Kuidas Teile tundub, millised on Teie kursust kuulama tulnud inimese ootused?

Eks igaühel ole omad ootused. Mulle tundub, et päevaõppe esimesel kursusel oodatakse eriti, et oleks huvitav, et saaks midagi uut teada. Kaugõppes on juba teistsugused, täiskasvanumad inimesed, kes teavad täpsemalt mida neil vaja on. Üldiselt ikka oodatakse niisuguseid teadmisi, mida saab elus ära kasutada. Ja mida vanemad on tudengid, seda rohkem nad praktilisust nõuavad.

Kindlasti oodatakse korralikku esitust. Sul võivad olla väga suured teadmised, aga kui sa ei ole võimeline oma materjali kuulajatele arusaadavalt edasi andma, kui puudub lektori meisterlikkus, siis saab õppejõud tagasiside testides madalad hinnangud.

Nii et hindamine käib vastastikküsi?

Jah. Päris põhjalik küsimustik täidetakse tudengite poolt vähemalt kord aastas ning selle alusel pannakse õppejõud pingerritta. Seda pean küll ütlema, et minu juhtivas õppetoolis on kõik õppejõud olnud üle selle piiri, kust alates ollakse täiesti rahul.

Mis on Teile endale oma erialal kõige huvitavam teemavaldkond?

Viimasel ajal olen uurinud väärtusi – väärtushinnanguid, nende kujunemisi ja muutumist ajas. Oleme teinud ühe rahvusvahelise uurimuse 7-8 aastat tagasi, mis haaras ka EBSis õppivaid

üliõpilasi. Seda uurimust me hakkame nüüd kordama, et vaadata, kuidas on väärtushinnangud muutunud. Uuringusse kavatseme haarata ka hiinlasi, selleks tuleb ankeedid hiina keelde tõlkida. See omaaegne uuring andis tegelikult üpris kurva tulemuse: hinnangud eetilistele väärtustele olid eestlastel üpris madalad, mis tähendab, et otsustamise situatsioonis neile inimestele eetika tihtilugu ei meenu.

Teine suund on otsustamise mehhanismi uurimine: mis mõjutab otsuste vastuvõtmist, kuidas näiteks majandusotsuseid tehakse. Majanduspsühholoogia on eraldi distsipliin, mis seletab ja põhjendab, miks majandusotsused ei ole sellised, nagu majandusteooria ette näeb. Majandusteooriates eeldatakse, et kõik otsused, mida tehakse, on ratsionaalsed. Aga inimene, kes otsustab, ei ole enamasti ratsionaalne. Seepärast väidab teooria üht, aga inimene otsustab teistmoodi. In päris lõbus teada saada, miks asjad on nii nagu nad on, mitte nii, nagu nad peaksid olema.

Millist tähendust omab Teie silmis esmamulje?

Ma õpetan tudengitele, et esmamulje ei ole õige ning seetõttu ei jää ma ka ise lootma sellele, et esmamulje peaks andma mingisuguse lõpliku pildi. Mingi mulje muidugi kujuneb juba esimese poole minuti jooksul. Aga sellesse ei tohiks väga tõsiselt suhtuda. Mingisse klassi või kategooriasse selle põhjal inimest paigutada pole võimalik. Ka ühe eriala inimesed või ühest rahvusest inimesed pole ühesugused. Samuti võivad olla täiesti erinevad ühesuguse kehaehitusega inimesed.

Ei, ma ei arva, et ma kiiresti ära tunnen, kes on kes. Aga kui ma rohkem inimestega suhtlen eriti suhtlustreeningul, siis ma ikka püüan leida neid omadusi, mis esimesel pilgul ei torka silma, aga mida võib liigitada positiivsete omaduste hulka. Nende positiivsete omaduste leidmine aitab kaasa inimestega suhtlemisel.

Kuidas omandavad tudengid EBSis psühholoogiaalaseid teadmisi?

Minu psühholoogia kursus on kahjuks valdavalt teoreetiline. See on üldpsühholoogia ja sotsiaalpsühholoogia. Paratamatult tuleb anda kätte teoreetilised alused. Aga praktilise rakenduse osale teadmistest saab anda suhtlemistreeningutel – seal on peaaegu ainult praktika. Kasutame video-tagasisidet, kus igaüks näeb ennast treeningul väga erinevates olukordades ja väga lähedal. Teoreetilisi teadmisi läheb vaja ka organisatsioonikäitumise aines – psühholoogia rakendamine organisatsioonis. Eraldi aine on ärialane suhtlemine, mille raames toimub ka suhtlemistreening. Praktika maht võiks kindlasti suurem olla, aga kui kogu psühholoogia baasteadmised on kokku pandud ühte ainesse, siis on see on üpris mahukas programm.

Infot on tõesti palju, aga midagi ei aita, tähtsamad teooriad tuleb ikkagi kergelt üle käia. Ja teooriaid on sellepärast palju, et inimpsüühika on keeruline ja mitte päris selge. Kui inimese käitumises leitakse mõni ilming, mille selgitamine ei mahu olemasolevate teooriate alla, siis seletatakse seda mingi uue teooria abil. Nii need teooriad tekivad

Millises situatsioonis õpib Teie arvates teist inimest kõige paremini tundma?

Situatsioonis, kus inimene on avatud... Situatsioonis, mida tuleb harva ette – näiteks rongikupees. Siis räägitakse võõrale inimesele, kellega tõenäoliselt ei kohtuta enam kunagi, väga paljusid asju, mida muidu enamasti ei räägita. Väga suurtele sõpradele avatakse ennast ka. Aga võhivõõraste ja suurte sõprade vahepeal on igasuguseid inimesi ning nendega suheldes on põhjamaalased suhteliselt kinnised. Ikka püütakse teise kohta võimalikult rohkem teada saada ja endast vähe rääkida. Omaette küsimus, kas on üldse vaja teise inimese hingetseda. Sest pärast mõtleb see teine inimene, et ega ma äkki liiga palju ei rääkinud ja ka see ei pruugi suhtele hästi mõjuda. Vastastikune avameelsus aga mõjub kind-

lasti suhetele hästi. Sõpradeks ja kaaslasteks saavad ikka enamasti sarnased inimesed, sarnaste väärtushinnangutega inimesed.

Kuidas Te oma loengutes loote motiveeriva õhkkonna?

Üldiselt ma pole kunagi sellega spetsiaalselt tegeleenud. Motivatsioon tuleb iseenesest – need ained pakuvad tudengitele huvi. Erandeid on ka muidugi. Kuna tudengitel on ikkagi palju teha ja paljud käivad veel töö ka, siis eks nad ikka vaatavad, milline aine on lihtsam ja kus ei pea palju pingutama. Matemaatilised ained on kindlasti raskemad, psühholoogia tundub lihtsamana, aga kuna asi on tegelikult keeruline, siis esialgne näiline lihtsus maksab eksamil teinekord kätte. Kui elus ei ole veel tekkinud eriti palju probleeme ega siis ei osata alati hinnata ka psühholoogiaalaseid teadmisi.

Mida Teie tööväliselt teha meeldib?

Lugeda meeldib, pean silmas ilukirjandust, sest erialast kirjandust peab nagunii lugema, see on töö. Palju aega ilukirjandusele pole seni jäänud, aga küllap see aeg tuleb varsti. Mul pole konkreetseid lemmikuid – tavaliselt muretsen sellise raamatu, mida keegi on soovitanud. Püüan teist korda sama raamatut mitte lugeda – elu on selleks liialt lühikene. Suvel maal olla, lapselapsega tegeleda, autoga sõita, reisida – neid asju mulle meeldib teha. Tavaliselt on kõige rohkem mees viimane reis – sõita Tuneesias kaameliga kõrbes ja mõelda sellele, et kodus on lumi maas.

Minu töös on kõik põnev!

Tiina Tšatsua on vaieldamatult üks tudengite poolt armastatuid õppejõude. Tiinal on säravad silmad ja ammendamatu hulk energiat. Ta teeb kõike südamega ning tõttab appi alati, kui vaja on. Alles hiljaaegu õppis selgeks, kuidas endale ka vaba aega jätta. Leiab, et õppejõud ja üliõpilased ei ole ühe rinde kaks vastaspoolt, vaid partnerid ning tunnistab, et tal on ka oma tudengitelt palju õppida. Õpetamisel peab oluliseks praktilise kogemuse olemasolu ja seetõttu "hoiab end pidevalt vormis".



Kaua Te EBSis juba õpetate ja kuidas siia sattusite?

Esimest korda seisin EBSi auditoriumi ees enam kui kümme aastat tagasi. Põhiteemaks oli nendel aastatel protokoll ja etikett. Mind kutsus EBSi kooli president hr Madis Habakuk. Ma ei tea tegelikult tänaseni, kuidas tal õnnestus teada saada, et ma nimetatud valdkonnaga üldse tegelen - kümme aastat tagasi oli see ala ennekõike avaliku sektori pärusmaa. EBS oli ainuke kool, kus lähtuvalt kooli eesmärgist hakati õpetama äriprotokoll ja mitte diplomaatilist protokoll.

Mis on õpetamise juures see kõige põnevam-meeldivam külg?

Ma olen siiralt veendunud, et minu töös on kõik, mida ma teen, põnev ja meeldiv. See töö paneb endaga pidevalt tegelema, et erialaselt vormis olla. Põnev on ka välja mõelda loengute vormilist külge, et ka detsembrikuisest ööpimeduses kell 19.15 algav loeng oleks hariv, aga samas ka atraktiivne. Enamusel üliõpilastest on raske tööpäev selja taga ja ikka tahan ma, et nad jõuaksid omandada loengul maksimumteadmised. Mulle meeldivad väga meie üliõpilased ja see, et nad on nii erinevad. Õhtuste ja kaugõppe üliõpilaste elu- ja töökogemus ning ka elutarkus - neilt on mul ka endal palju õppida. Päevaste üliõpilastega õpin ja avastan ise ümbritsevat maailma - kogun „elamise tarkust ja kogemust“, neilt on samuti palju õppida. Väga põnev on töö ka

võõrkeelsete üliõpilastega (inglise- ja venekeelsed). Ülimalt oluliseks ja meeldivaks pean koostööd kõikide oma kolleegidega - see, et võin neile alati kindel olla, annabki võimaluse end kindlalt tunda ja hästi tööd teha.

Kas ja kui palju suhtlete oma õpilastega ka väljaspool loenguid või isegi peale seda, kui neil kool juba läbi on?

Aastaid tagasi, kui otsustasin valida õpetaja elukutse ja mitte jätkata meie perekonna traditsiooni ja saada arstiks, tuletas minu isa mulle meelde Antoine De Saint- Exupéry „Väikese printsi“ raamatust loetud tarkust - „Kõik, keda oled taltsutanud, kõikide nende eest tuleb ka vastutada“. Olen püüdnud neid elutarku sõnu alati meeles pidada. Suhtlen oma endiste üliõpilastega päris palju ja eriti palju käime läbi suhtekorralduse ja turunduse spetsialiseerumissuuna lõpetajatega. Väga hea tunne ja rõõm on selle üle, et nad on ametialaselt väga edukad. Päris palju käime praeguste üliõpilastega „endiste üliõpilaste“ juures praktilal ja aeg-ajalt on nad olnud loengutes ka külalislektoriteks.

Kuidas võtta mõne lausega kokku – mis see on, mida õpetate?

Elutarkust - mille valdamine on sama loomulik, kui oskus hingata, ja mida oskamata on juhil küll võimalik juhtida, aga alluvatel pea võimatu sellise juhiga koostööd teha. Tõsiselt öeldes - suhtlemist ettevõtte eesmärke silmas pidades.

Mida peate enda tugevusteks õppejõuna?

Oskust toetuda paljude tarkade inimeste - teadlaste, kolleegide, üliõpilaste, praktikute kogemustele ja nendega koostööd teha.

Kogu suhtekorralduse programmi strateegiks on suhtekorraldusbüroo KPMS & Partnerid strateegiline konsultant Ulli Sats, kellega ikka ja jälle nõu pean.

Oluliseks pean seda, et olen ka ise praktik. Seega tean päris täpselt, kas see, mida õpetan, on ka tänasel päeval praktiliselt ellurakendatav - kohe, siin ja praegu.

PS! Seepärast ongi minu konspektidel viited paljudele tarkadele inimestele, kes on mind aidanud ja toetanud loengute ettevalmistamisel.

Käite oma tudengitega palju ka nn field trip'idel – mida see annab?

Käime tõesti ja annab see tegelikult ühe lihtsa asja - seostab teooria ja praktika. Annab huvitavaid ideid ja kindlasti ka kinnistab seda, mida koolis õpitud.

Kas tuleb meelde mõni eriti vahva projekt või eriti meeldejääv grupp?

Minu jaoks oli väga põnev, kui alustasime EBSis suhtekorralduse ja turunduse suunaga. See oli väga tõsine väljakutse ja suur vastutus. Tegelikult on selle suuna edu taga väga paljud Eesti vastava ala tippspetsialistid, kellele olen siiralt tänulik. Ennekõike tuleb tänada ikka Ulli Satsi, kes on selle suuna tegelik väljamõtteleja ja alusepanija. Hästi suur rõõm on, et esimesed lõpetajad on täna erialaselt väga edukad ja praegu juba helistatakse ning küsitakse, kas on kedagi meie lõpetajatest võimalik tööle palgata.

Hetkekski aga ei saa unustada põhimõtet, mida ise pea iga päev õpetan: et maine loomine on suhteliselt lihtne, põhitöö on maine säilitamine ja kindlustamine - sellega me süsteemselt ka iga päev tegeleme.

Aastate kestel on mulle selgeks saanud, et kõik grupid on omanäolised ja huvitavad. Kedagi eriti esile tõstes teeksin ma ilmselgelt liiga teistele. Pigem meenuvad hetked, kui auditooriumis vaatavad vastu oma ala tipud nagu Piret Mürk, Kaja

Pino, Jüri Teemant ja paljud teised, kelle puhul julgen tunnistada, et õpin neilt heal meelel, aga mõnus tunne on ikka ka, kui neid laupäeva hommikuti kell üheksa loengul näed.

Millised on üldse Teie arvates meeldejääv tudengid?

Kõik need tudengid, kes saavad aru, et austatud üliõpilased ja õppejõud ei ole „rinde kaks vastaspoolt”, vaid et me oleme partnerid, kel on tegelikult üks ühine eesmärk.

Suvised laulupeo korraldajatele jäid väga hästi meelde EBS tudengid, kes aitasid vabatahtlikena kaasa meie rahvapeo toimumisele. Nende töö üheks osaks oli vastata näiteks linnakodanike kõnedele ja jagada kõikvõimalikku informatsiooni. Suur vihm tõi palju segadust ja närvilisi kõnesid, korraga läks praktikas vaja kõike seda, mida suhtekorralduse loengutes õpetati - eriti kriisikommunikatsiooni osa. Väga hea tunne oli, kui korraldajad kõikide meie üliõpilaste oskusi kõrgelt tunnustasid.

Nalja sai ka: üks „kriisitelefoniile” helistanud „hädasolija” osutus meie oma tudengiks, kes kuidagi ei suutnud uskuda, et teisel pool jagab asjalikku ja asjatundlikku nõu kursuseõde, kes igapäevaelus sugugi eriti aktiivse suhtlejana silma ei paista.

Üks Teie meelisvaldkondi on teenindus – miks just see?

Ma olen nii väga veendunud, et eestlased on oma loomult teenindustöös väga heade eeldustega. Me oleme hoolivad, täpsed, kohusetundlikud, õppimis- ja arenemisvõimelised jne... ja ometi räägitakse ja räägime õnnetuseks aegajalt ka ise endist hoopis vastupidist. Ma siis püüangi veenda lugupeetud kaasmaalasi, et teenindus on eriala nagu kõik teisedki ja see tuleb endale koolis samamoodi selgeks õppida, nagu arstid või juristid omandavad oma elukutset. Nemad ju ei lähe ametitarkust omandamata oma teenust pakkuma. Päris kindlasti peab aga juht mõistma, millel hea teenindus

tegelikult põhineb ja mida tähendab teenindusfilosoofia, ehk lihtsamalt öeldes - ei saa nõuda alluvatelt, kui ise ei tea. Või nagu rahvatarkus vihjab kalale, tema peale ning teatud protsessidele, mis selle peaga juhtuda võivad...

Peale töö EBSis olete tegev veel mitmeski muus vallas – mis on need projektid või valdkonnad?

Äriprojektid on ennekõike seotud ikka EBSiga – see on minu jaoks võimalus end praktikuna vormis hoida ja annab enesekindlust üliõpilastele auditooriumi ees silma vaadata ning vajadusel ka öelda: mina tegin...

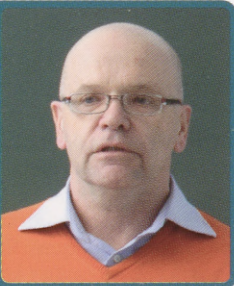
Lisaks on muidugi veel „südameprojektid“- olgu see siis Pärnu juhtimiskonverentsi korraldamisele kaasamõtlemine, meie hotellide konverentsikeskuste teenuse- ja teeninduse kvaliteedile kaasa aitamine, laulupeo korraldusmeeskonnas osalemine, SOS lasteküla ja kõikvõimalikud kontserdiprojektid Rollingutest Andrea Bocellini. Miks ma seda teen? Põnev on ja hoiab väga heas vormis.

Vaba aeg (kui seda üldse üle jääb)?

Loomulikult oskan ma endale nüüd juba ka vaba aega jätta. Ma lihtsalt vabandan ja keeldun teatud asjadest. Ületöötamise hind on mulle juba aastaid tagasi selgeks saanud ja selle tarkuse „magistrikraadi“ jätan parema meelega omandamata.

Vabal ajal laisklen selle sõna otseses mõttes, loen ja sugugi mitte erialast kirjandust, ratsutan, vaatan merd, teen lõket ja vaatan tuld, ronin suure kohvikruusiga suure kivi otsa ja mõtlen elu üle järele, vaatan peeglisse ja kiidan ennast, et „kõrge vanuse kohta“ polegi veel eriti palju kortse, kohtun kõikide kallite inimestega, kellest ma väga hoolin, seisain Linnateatri piletijärjekorras ja loodan, et täna on „minu piletipäev“, süüa jätist ja hulgun vanalinnas ja mitte ainult Tallinnas, pühin tolmu ja pesen põrandat ning tuletan endale võimalikult sageli meelde, et mul on väga vedanud oma kooliga ja inimestega enda ümber.

Meie ühiskonnas on võitjad ja kaotajad väga selgelt määratletud



Sotsioloogiat õpetab EBSis käitumisteaduste õppetooli professor **Andrus Saar**, kes on läbi elu teinud kahte asja: õpetanud kõrgkoolis ja sotsioloogina ühiskonda uurinud. Õppejõuna on Andrus Saar unikaalne just selle poolest, et ta on sattunud elama ja sotsioloogiaga tegelema huvitavate ühiskondlike muutuste ajal: nõukogude periood, perestroika, Eesti iseseisvumine ning riigiks kujunemine. Igapäevatöö uuringufirmas Saar Poll varustab Andrus Saart rikkaliku teabega erinevatest eluvaldkondadest.

Teie esimene kõrghariduse diplom pärineb Tartu Ülikooli ajakirjandusosakonnast ning olete töötanud paar aastat Eesti Raadios reporterina. Millest tekkis sügavam huvi sotsioloogia vastu?

Ühiskond tekitab selle huvi ja vajaduse. Astusin Tartu Ülikooli 1965. aastal ja siis toimusid kolm Kääriku seminari – need olid üleliidulised seminarid sotsioloogia valdkonnas ja tolleaegses kontekstis revolutsioonilised. Ülo Vooglaid kutsus mind neid kuulama. Nii ma sain sotsioloogiast teadlikumaks, aga tolleaegne sotsioloogia mind niivõrd köitma ei hakanud ja ma otsustasin jääda ajakirjandusse edasi, kuigi see teaduse tegemine mind vaieldamatult huvitas.

Professor Juhan Peegel tahtis, et ma astuksin ajakirjanduse aspirantuuri ja seda ma 1972. aastal tegin. Määratlesime teema, „Raadioprogrammi tüpoloogia ja funktsioonid”, ja ma kavatsesin uurida Vikerraadio keskkõoprogrammi saate teksti. Pidasin nõu ka Marju Lauristiniga, ning seal hakkas toimuma üleminek sotsioloogia poole, tekkis vajadus sotsioloogiliste meetodite kasutamiseks. Tulemus saigi puhtalt sotsioloogiline. Selles mõttes huvitav, et tegelikult esimest korda üldse analüüsiti audiaalset teksti – varem oli selle meetodiga analüüsitud vaid kirjutatud tekste.

Kuivõrd huvitab ühiskonnas toimuv avalikkust?

Paratamatult huvitab, sest sellest sõltub meie igapäevaelu. Aga huvi järjest

langeb. Inimesed tunnetavad üha rohkem, et nad peavad ise oma saatuse peremehed olema. Kümnekond aastat tagasi alanud võõrandumise protsess süveneb. See ei ole ilmselt hea.

Millised on Teie arvates olnud suurimad muutused Eesti ühiskonnas?

Ma tooksin välja ühe huvitava tendentsi, millest tavaliselt ei räägita või mida ei panda tähele... Rahvusvahelise väärtuste uurimise projekti raames sai tehtud kaks uuringut: aastatel 1990 ja 2000. Nende põhjal võiks öelda, et suurim muutus Eesti inimeste vaimses maailmas on toimunud seoses naise rolli mõistmisega. Veel 1990-ndatel oli levinud arusaam, et naise eneseteostus on kodu ja lapsed, et see on see, mida ta tegelikult ihkab. Ühesõnaga, joonistub välja kaunikesti kitsastesse raamidesse surutud naise roll. Aga juba kümme aastat hiljem on ühiskonnas levinud naisest emantsipeerunud ettekujutus: naine on muutunud isiksuseks.

Teine küllalt oluline muudatus on väga tugev kihistatus ja väga suur ebakindlus tuleviku ees.

Jah, on olemas palju positiivseid väärtusi, aga paljudel juhtudel tuleb esitada kõrvalküsimus – kelle jaoks need väärtused kehtivad? See tähendab, et meie ühiskonnas on võitjad ja kaotajad väga selgelt määratletud.

Kui 90-ndate aastate alguses küsisin, et kui pika aja peale tehakse plaane, siis

kõige sagedamini esinev vastus oli, et pool aastat. Ja laenu peeti võõra omaks. Nüüd me elame sellest aspektist vaadatu-na absoluutselt uues maailmas ning inimesed elavad pika perspektiiviga. On suurenenud inimese enda vastutus oma saatuse eest.

Olete palju uurinud Eesti ühiskonda ka rahvuslikul pinnal. Millised huvitavad arengud selles vallas toimuvad?

Kuni aastani 2000 suhtusid mitte-eestlased Eesti Vabariiki kriitilisemalt kui eestlased, kuigi hinnangud muutusid teineteisele järjest lähedasemaks. Sealt edasi on mitte-eestlased näidanud välja suuremat rahulolu Eesti asjade arenguga kui eestlased ise. Varem reageerisid eestlased ja mitte-eestlased erinevatele ühiskonnanahtustele, olid erinevad infoallikad, mis mõjutasid inimeste arvamusi. Nüüd aga näitavad uuringud, et erinevused praktiliselt puuduvad.

Milline roll on Teie elus õpetamisel?

Mul on praktilisel kogu aeg olnud kaks töökohta: üks kindlasti õppejõu amet, teiselt poolt sotsioloog-uurija amet. Esimene õpetamise kogemus oli 1973. aastal. Olles ise Tartu Ülikoolis aspirantuuris lugesin ajakirjandustudengitele raadio-ajakirjandust. Kui 1976. aastal loodi Tartu Ülikoolis ajakirjanduse kateeder, olin üks õppejõududest, kes oli selle asutaja. Ma töötasin nii Tartus kui Tallinnas paralleelselt pikki-pikki aastaid. EBS-iga olen ka seotud juba eelmisest aastatuhandest.

Millised muutused kõrgkoolides on silma jäänud?

Tartu Ülikoolis ajakirjandustudengeid õpetades oli hea aeg: kursus oli väike, teadsin kõigi tudengite kohta väga palju, kontakt oli personaalne. Võisin tööpoolest öelda, et see või teine inimene oli minu õpilane, sest väga palju sai arengut suunata. Praegu meil toodetakse kõrgharidust – grupid on suured, kellelgi ei ole aega, suuline eksam tähendab juba enesetappu ja seda ei tehta, õpetamine on väga anonüümne. Tudengi ja õppejõu

vaheline suhe on praegu väga nõrk. Mõnes kõrgkoolis on lausa nii, et tudeng kirjutab bakalaureusetööd ja tema vanemad paluvad minult kokkusaamist, et ma natukenegi aitaks, sest tudengi oma juhendajal pole selleks aega olnud. Aega pole ja see on igas valdkonnas meil nii. Osalesin kunagi töögrupis Como järve ääres. Seal oli teadlasi üle maailma, ja ainuke inimene, kes isegi kõndis kiiresti, olin mina. Mul oli ainsana mobiil, mul olid ainsana probleemid, mida ma sealt kaugelt lahendasin, saatsin ainsana fakse... On see rööm? Ma arvan, et ei ole.

Kuidas Eestis elades siis õnnestub selline tempo saavutada?

Ma arvan, et meil on edukultus ikka natukene liiga suur. 90-ndate alguses tehtud uuringust selgus, et võrreldes teiste Ida-Euroopa riikidega oli Eestis väikekodanlikkus kõige tugevam. Teiselt poolt on see aga kõige edasiviivam jõud – inimesed rabelevad, turnivad karjääridelil, neil on vajadus uute saavutuste ja elamuste järgi. Samas, ega me ei tea ju, kas see on edasilikumine?

Mis Teid õpetamise juures köidab?

Siin on rida momente: see võimaldab kõige paremini reaalses elus kokku puutuda erinevate põlvkondadega ja natukene paremini mõista, kuidas nad mõtlevad. Loengutes saan aru, kuidas aeg läheb – kuidas teatud näited enam ei tööta, et näiteid nõukogude elust ei ole praegu mõtet enam eriti tuua, sest noored inimesed ei tea sellest pea midagi.

Kuna ma uurin päris palju ühiskonda, siis mulle tegelikult meeldib, et ma sotsioloogia loengute kaudu saan anda uusi lähenemisi ja erinevaid käsitlusi. Suuline esitus on minu jaoks loominguiline. Ma ei tea tegelikult, milleni ma oma jutuga välja jõuan. Aga meie igapäevane majanduslik ja poliitiline elu on aines, mille baasil tudengitele seletada, mis on ühe või teise ühiskonnas aset leidva sündmuse taga, miks need asjad nii toimuvad. Nii jõuan aruteludes ootamatult huvitavate uute mõteteni.

Olen õppejõuna ise palju muutunud, kuna ma olen inimesena palju vabamaks muutunud. Ma pole selline traditsiooniline õppejõud. Tegelikult ma olen väga halb õppejõud.

Mis mõttes – väga halb õppejõud?

Ma tahan, et inimesed mõtlevad kaasa ja mulle tundub, et kõik taipavad, mis on ühiskond ja kuidas see toimib. Ja kui ma vaatan tudengeid auditooriumis, siis mida nad teevad – nad kirjutavad üles täiesti valesid asju, minu aspektist. Nagu ei saa aru, mis on oluline, mis ebaoluline. Või siis küsivad minu käest jutu lõpetuseks, et mida on vaja üles kirjutada ja mida eksamil küsitakse. Kui ma esinen raamatupidajatele, siis nad vaatavad mulle otsa, silmad punnis peas – aga no mida ma siis rakendan?!

Ma suhtun sotsioloogiasse nagu mõtlemise viisi, kus mõtlemise aineks on teatud faktid ja sa pead püüdma neid mõista. Fakte on alati võimalik saada. Samas on olemas palju erinevaid mõistmise viise. Aga selleni on väga raske auditooriumis jõuda. Mulle tundub, et on tudengeid, kes minu ainekäsitlust naudivad ja on need, kes seda jälestavad – sest ma ei ütle, mida üles kirjutada, mis leheküljelt midagi lugeda, jne.

Inimesed ei ela nagu amööbid. Katseklaasis olevale amööbile valatakse peale lahustatud hapet – amööbil on valus, aga ta ei saa aru, mis valu põhjustab. Küsingi, kas inimesel on parem kui ta teab, miks tal valus on? Mulle tundub, et on siiski parem teada. Aga inimene ei reageeri kõigele, mis ühiskonnas toimub, eksalteeritult, vaid ta otsib tagapõhju ja erinevaid vaatenurki. Kindlaid reegleid ei ole. Ma võin teha testi ka niimoodi, et õiged võivad olla mitu varianti, aga võib ka mitte ükski olla. Mulle tundub, et nende jaoks, kes hindavad mustvalge käsitluse asemel mõtlemist erinevatest aspektidest, keeran ma oma loengutes üles sellise teatud vedru. Teiste puhul aga, kel see vedru puudub, ei ole ka midagi keerata. Saan sellest täiesti aru.

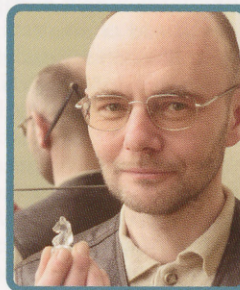
Millega Teile veel meeldib tegeleda?

Mulle meeldib väga jalgrattaga sõita – viimastel aastatel olen maastikul sõitu harrastanud, olen võistelnud ka ja oma vanusegrupis olen saavutanud igasuguseid kohti. Naljakas on see, et ma hakkasin rattasõiduga tegelema tegelikult alles kuus aastat tagasi – vahepeal ma üldse ei sõitnud. Ma olin kuskil 16-aastane ja tegelesin ratsutamise, päris pikki aastaid ratsutasin. Ja treener ütles mulle, et jalgrattaga sõitmine pole ratsutamise juureks kasuks, sest ratturi säärelihased arenevad ümmarguseks, aga siis pole enam head kontakti hobuse seljas istudes. Siis ma otsustasin, et ma ei sõida üldse. Vahepeal ma pole jällegi ratsutamise tegelema tegelema, aga ma lubasin pühalikult oma sõprade juuresolekul, et sellel suvel hakkan ma jälle ratsutama. See kontakt hobusega on niivõrd unikaalne. Kui tunnetad hobust ja saad temaga hästi läbi, siis saad inimestega ka. Veel meeldib mulle snorgeldada – lõunapoolsetes meredes, korallide juures. See on võrratu kogemus! Talvel ma natuke suusatan. Õppisin ära ka uisustiili. Natuke ujun – mu ujumise stiil ei ole hea, aga lohutan ennast sellega, et nii on mulle õndselt kasulik, sest mida halvemini ujun, seda rohkem kulutan jõudu ja seda tugevamaks saan. Kolm aastat tagasi tuli minu ellu slaalom ja nüüd käin Alpides, Norras, Soomes – sel aastal sain kätte tõeliselt nauditava vabaduse tunde mäe peal. Nii et võib küll öelda, et 55selt algab elu.

Reisimine pakub muidugi huvi. Olen individuaalreisija, mitte mingil juhul ei taha ma grupiga kuskile minna, kuigi mul on omapead seiklemisest mõned kohutavad elamused.

Üldine tendents Eesti hariduses on tegelikult negatiivne

Filosoofia igipõlsete küsimustega saavad EBSis õppivad inimesed tuttavaks filosoofia eriala doktori **Jüri Eintalu** juhendamisel. Eintalu on füüsikateoreetik, kes spetsialiseerus teadusfilosoofiale. „Kõige huvitavamaid loenguid on mul õnnestunud EBSis pidada,“ ütleb Eintalu. Lisaks kohustuslikule üldfilosoofia kursusele on ta siin lugenud valikkursuseid ratsionaalsetest järeldustest, tõenäosusteooria erinevatest interpretatsioonidest ja mänguteooriast.



Miks tegeleb filosoofia läbi aastasade ühtede ja samade probleemidega?

Imselt on need tähtsad probleemid. Ja nad püsivad, kuna neid ei õnnestu ära lahendada või pigem kokkulepet saavutada, milline on õige lahendus. Mõned probleemid on lahenduseta probleemid – probleem on küll korrektselt formuleeritav, kuid vastust anda pole võimalik.

Üks filosoofia probleem on siiski suhteliselt uus: induktsiooniprobleem. See seisneb küsimuses, et miks me arvame, et tulevik sarnaneb minevikule ja et loodusseadused kehtivad ja aja jooksul ei muutu. See probleem on ainult 300 aastat vana, kuid paljud probleemid on mitme tuhande aasta vanused.

Kes on filosoof?

Filosoofi mõiste on mitmetähenduslik. Kuidas lihtrahvas sellest aru saab, on üks asi, teine teema on mängida akadeemilises maailmas kehtivate reeglite järgi olles siis dotsent või professor.

Reaalselt tähendab filosoofiks olemine seda, et inimene on lugenud läbi rea tekste ja andnud hulga eksameid. Ta peab tundma mingit materjali ja avaldama artikleid nagu iga teinegi teadlane. Nii-öelda ametlikud filosoofid on enamasti õppejõud ja artiklite kirjutajad, nad ei analüüsi elu ega ka enda tegevust kuigi palju. Palju mõtlevad näiteks ka maletajad ja majandusteadlased. Mõtlemist, nagu keskajal nii ka nüüd, akadeemiline maailm tegelikult ei soosi. Kui oled juba

avalikult tunnustatud ja akadeemilisel hierarhiaredelil kõrgemale jõudnud, siis lubatakse sul teinekord ka öelda, mida ise asjadest arvad. Need, kes ise mõtlevad, ei avalda ennast mitte teadusajakirjades, vaid pigem Vikerkaares, Akadeemias või Loomingus. Mitte ingliskeelses ajakirjas *Trames*, kus on puhtalt tehnilised artiklid.

Millisesse koolkonda Teie kuulute?

Füüsiku ja matemaatikuna ma tõenäoliselt kuulun sellesse koolkonda, mis tegeleb rohkem analüüsi ja kriitilise mõtlemisega. Ma ei pea ennast loogilise analüüsi filosoofiks, kuigi ma tehniliselt võttes pigem sinna võiks kuuluda. Metafüüsik ma pole. Ses mõttes sobib Wittengstein mulle paremini kui Heidegger.

Millised on Teie kontaktid teiste filosoofidega?

Mõnede maailmakuulsate filosoofidega on mul väga head kontaktid, aga nagu heade sõpradega ikka, saame harva kokku ja harva saadame isegi e-maile. Eesti filosoofidega puuduvad mul viimasel ajal paraku üldse igasugused kontaktid. Kunagi olin hästi sinisilmne ja arvasin, et igasuguseid raskuseid on võimalik ületada, aga nii see pole. Eestis peavad filosoofid nagu mingit oma religiooni ja nad ei taha või ei oska teiste erialadega kontakteeruda. Füüsikateoreetikuna esitasin ma liiga fundamentaalseid küsimusi ja nendega saadeti mind

filosoofide juurde. Kümmeaastat hiljem olen aru saanud, et filosoofidel on enda meelest oma küsimused ja kui füüsik tuleb neilt midagi küsima, siis saavad nad ta pikalt.

Eesti filosoofide seas käib omakasupüüdlislike eesmärkidega sõda – sõditakse vähesete olemasolevate töökohtade ja stipendiumite nimel. Ma ei käi Eestis isegi filosoofia konverentsidel, kuna soovin vältida tülisid ega taha ühegi sõdiva poolega seotud olla. Võin öelda, et olen sellest seltskonnast välja astunud. Eks Eesti elu ongi üldse korrumpeerunud, filosoofide ringkond pole mingi erand. Siis on nii, et kas oskad selles supis ujuda, või astud kõrvale. Minule on EBS kõrvaleastumise koht. Äriinimeste omavahelised tülid mind eriti ei puuduta.

Akadeemilisest maailmast jääb Teie jutu põhjal väga kiuslik mulje.

No ma arvan, et näitlejate maailm Hollywoodis on umbes samasugune. Äriinimesed võibolla on kunstnike ja kirjanike jaoks igavad, aga ma ei arva, et nad teineteise suhtes nii väiklased on, vähemalt mitte siis, kui nad on saavutanud piisava jõukusastme. Maailm on selline nagu ta on. Aga näiteks ajalehtedes arvamuskirjutamisest olen ma ka loobunud. Mulle tundub, et meil on niivõrd palju lolle inimesi ja agressiivset publikut, et polegi tahtmist sellele rahvale midagi kirjutada. Viimati, kui ma Lihula sündmuste kohta artikli kirjutasin, ähvardati mind kahel korral. Neid näiteid on veel.

Miks olete end sidunud just EBS-iga?

Põhikohaga töötan Sisekaitseakadeemias. Olen ilmselt üks väheseid Eesti filosoofe, kes on üldse võimeline ärikoolis loenguid andma. Enamik filosoofe siinmail on idealistid ja tahavad rääkida filosoofiast, millel pole eluga absoluutselt mitte mingit kokkupuutepunkti. Ma olen kõikides Tallinna ülikoolides töötanud ja suutnud enamasti erinevate inimestega ära kohaneda – nemad minuga tavaliselt küll mitte. EBS pakkus paremat palka ja ma

lootsin, et ma suudan siin kohaneda. Ilmselt sain sellega hakkama.

Kõige huvitavamaid loenguid on mul õnnestunud EBSis pidada. Kuulun küll käitumisteaduste õppetooli, aga kõige huvitavamaid asju olen teinud majandusteooria õppetoolis. Olen lugenud EBSis valikkursuseid – ratsionaalsetest järeldustest, tõenäosusteooria erinevatest interpretatsioonidest, mänguteooriast. Doktorantidele pean praegu seminare teadusfilosoofiast. Mänguteooria on selline distsipliin, mis majandusteoreetikutele hästi sobib.

Ning lõpuks pole ka see vähetähtis, et EBSis on põhimõtteliselt alati minuga viisakalt käitunud.

EBSis üritatakse enamuses ainetes teooriat praktikakaga siduda. Kuidas filosoofiakursuse puhul on?

Üldfilosoofia kursus arvatavasti praktiline ei ole. Rakenduskõrgharidusest on viimasel ajal palju räägitud ja mõnikord tundub, et rakenduskõrgharidusega hakkab tekkima Eestis samasugune mentaliteet nagu oli nõukogude ajal – et milleks meile muusika? Ja selleks, et muusika olemasolu õigustada, räägiti, et muusika aitab taastada jaksu töötada. Õnneks on nii, et selleks, et mingi õppeasutus saaks ülikooli nime kanda, on ta juba haridusministeeriumi otsuse järgi kohustatud andma teatud üldharivaid aineid. Filosoofia kuulub nende hulka.

Sisuline põhjendus on muidugi see, et kõrgesti haritud inimene peaks oskama nii lugeda kui kirjutada ja suutma orienteeruda mitte ainult oma kitsa eriala piirides. Ega see inimestel vist mööda külge maha ei jookse, kui nad nendest filosoofidest ka ikka natuke teavad.

Filosoofia ajalugu on pikk ja lai, filosoofe ning filosoofilisi probleeme ja teooriad palju – mis mahub üldfilosoofia kursuse piiratud ajalimiiti?

Just EBSis olen pidanud loenguid mitte filosoofia ajaloost, vaid filosoofia teemadest ja põhiprobleemidest.

Põhiliselt õpetatakse Eestis filosoofiat igal pool läbi ajaloo. Ainult gümnaasiumis on filosoofia probleemide õpik. Kellel on hea mälu, need õpivad ajalugu ja saavad sellega hästi hakkama. Reaalainetes tugevatele inimestele on minu meelest mõtet õpetada asja rohkem sisuliselt ja nendele nimelede mitte nii suurt tähelepanu pöörata – neid saab raamatutest alati vajadusel järele vaadata.

EBSis küsin teooriaid ja teooriate vahelisi loogilisi seoseid. See on EBSi tudengitele kenasti sobinud ja nad saavad sellega ka hästi hakkama. Aga näiteks Eesti Humanitaarinstituudis hakkavad sellises stiilis peetud loengute puhul muidu viielised õpilased mul kahtesid ja kolmesid saama, sest humanitaarala inimesi pole treenitud nii mõtlema. Mina näiteks pole jälle treenitud ajalooarve meelde jätta.

Ja ma olen veendunud, et ülikooli õppejõud peaksid olema ettevaatlikud oma poliitilise maailmavaate kultiveerimises ja ideoloogia pealesurumises.

Kuidas on Teie filosoofiakursus üles ehitatud?

Kursus on küllalt lühike, tunde ei ole palju antud. Üldfilosoofia kursusel loen ühe karikatuuri filosoofia ajaloo – minu ülesanne on rääkida mitutuhat aastat mõtteajalugu ära ühe tunniga. Seejärel räägin, millised on peamised harud, teemad ja küsimused. Siis jõuan ära rääkida veel viis-kuus tähtsamat filosoofilist probleemi. Mõnikord jääb aega nii palju üle, et jõuan mõnedel eriteemadel peatuda – ühe loengu eetikast ja ühe poliitfilosoofiast.

Vähem jõuab läbi võtta materjali nendes gruppides, kus on sellised elavad õpilased, kes hakkavad ise küsimusi esitama. Küsimustele vastates läheb asi teistpidi huvitavaks, aga siis ei jõua jälle kõiki teemasid ära rääkida. Aga ega sellest midagi väga hullu ka ei ole, kõike head lihtsalt korraga ei saa.

Millised muutused ja arengud kõrgkoolides on Teile silma hakanud?

Olen EBSis umbes viis aastat töötanud. Kui ma alustasin, siis olid kõik sellised karmid pintsaklipslased ja tudengitel olid

satelliittelefonid. Võib-olla olen ka mina sellele kaasa aidanud, aga nüüd näeb EBSis juba tudengeid ja õppejõude ka teksades – nad ei arva enam, et teksapükste kandmine viitab sellele, et nad on vaesed või midagi sellist. Tütarlapsed ka – varem riietusid kõik nagu Miss Estoniad. Stiil on muutunud mugavamaks, vabamaks, varieeruvamaks.

Kui rääkida sisust, siis üldine tendents Eesti hariduses on tegelikult negatiivne: hariduse kvaliteet käib alla. Gümnaasiumi lõpetajad oskavad vähem, kui nende eelkäijad ja ka ülikooli saab gümnaasiumis tehtud riigieksamite tulemuste põhjal. Eesti Vabariigi iseseisvusaastate jooksul oleme saavutanud nüüd selle, et kõikides kõrgkoolides leidub veel ka kolmandatel kursustel isikuid, kes poleks nõukogude ajal korralikus keskkoolis lõpudiplomitki kätte saanud, sest keeleoskus ja kirjaoskus logisevad ikka kõvasti kohe. Mis ei tähenda seda, et nende hulgas poleks palju andekaid inimesi.

Mida Teie eksamil hindate?

Kuna see on üldkursus, siis eriti range ma pole. Olen lubanud kõiki õpikuid ja raamatuid kasutada. Eeldan, et nad oskavad iseseisvalt mõelda ja mõistetest sisuliselt aru saada ning neid rakendada, mitte definitsioone ette lugeda.

Milllega Teile vabal ajal tegeleda meeldib?

Kui on aega, raha ja tervist, siis ma üritan vabal ajal matkata. Viimasel ajal enam jalgsi ei viitsi, pigem jalgrattaga. Ma olen Eesti piires liikunud, seda võimalust pole olnud, et välismaal käia.

Tallinna inimesele võin kohe kergesti soovitada, et sõitku kasvõi elektrirongiga Aegviitu – jalgratta võib kaasa võtta. Aegviidus asub Kõrvemaa looduskaitseala ja väga ilusad rajad. Jalgrattaga võib sõita Aegviidust veel põhja poole, Lahemaale. Ja siis võib Tallinnasse tagasi vändata. Teine tore koht on Soomaa, sinna kevadise suurvee ajal kanuumatkale minek on hea mõte neile, kes väga külma ei kardata.

Eesti ühiskonnas on palju eelarvamusi



Dotsent **Anu Virovere** on Eesti üks hinnatumaid lektoreid ja suhtlustreenereid, kelle käsitletavad teemad katavad nii meeskonnatöö ja läbirääkimistehnikate kui ärietika ning organisatsioonikäitumise valdkondi. Tema videotreeningust lahkuvad inimesed alati säravi silmi. Anu Virovere leiab, et väga hea juht peab olema ka visionäär ning et organisatsiooni tõeline ressurss on inimene.

Mida kõrgkoolidiplom Teie arvates annab?

Diplom ei anna ega näita midagi, sest tähtsad on teadmised ja inimese sisemine kasv. Kui eeldada, et diplomi saamiseks suurendas inimene oma teadmisi, kasvas sisemiselt, muutus küpsemaks ja suudab nüüd paremini otsustada, siis diplom on kui piiritulp. Aga on ka andekaid ja tublised, kellel on väga palju teadmisi, aga kes mingi aine taha komistavad ja diplomit ei saa. Nende kvaliteet ei ole sugugi halvem ja elus suudavad nad väga hästi läbi lüüa.

Jaapanis tehakse töötaja peajagu madalamaks, kui ta tõuseb teistest kõrgemale. Mis juhtub selliste töötajatega Eestis?

Ega me ka teisitimõtlejaid väga armasta. Kui ütled midagi, mis ei lähe hea tooniga kokku, siis loomulikult vastandud. See kutsus esile ka pahameelt, sest tolerantset suhtumist ei ole.

Ühes raamatus räägib Visa kaardi looja, et hea juht võtab tööle need, kelle mõtteviis erineb kardinaalselt tema omast – siis ta jõuab elus edasi. Aga tegelikus elus valime me ühesuguseid sõpru ning vaatame, et töötaja ei räägiks vastu. See on varakapitalismis tüüpiline. Juhid kinnitavad, et kasum on kõige tähtsam. On tähtis küll, sest ilma kasumita läheb ettevõtte pankrotti. Aga kõige tähtsam on siiski eesmärk, mille jaoks organisatsioon loodi.

Kui töötajale räägitakse kogu aeg kasumist, mis tema sellest saab?

Tööandja selline teguviis räägib vastu ühele Kanti eetika põhiprintsiibile – keegi ei tohi olla ära kasutatud ainult teiste hüvanguks. Kasum on efektiivse tegutsemise tagajärg, mitte omaette eesmärk. Kui teen äriplaani, alustan ettevõtet, siis loomulikult pean ka eeldama, et sellest tegevusest tõuseb kasu. Muidu ei oleks mõtet tegema hakata.

Kas on vaja ise mõelda, et edukas olla?

Praegu veel ei ole. Nii palju kui ettevõttesse sissepoole vaadata, siis on need rangelt hierarhilised ja oleme käsurestruktuuri pigem loomas kui lammutamas. Klienditeeninduses on loovus kõrges hinnas, aga seda ei saa praegu veel rakendada. Olen väga paljudes ettevõtetes koolitusi läbi viies kogenud, et klienditeenindaja võim saab otsa seal, kus kliendil probleem tekib. Asja lahendamiseks tuleb alati pöörduda juhataja poole.

Kui normatiivid on ette antud, on töö tegemiseks vaja küll teatud oskusi, kuid suhteliselt vähe loovust. Aga mida suurem on otsustamisvabadus, seda suuremaks läheb isemõtlemise roll.

Kas vajame juhtimises muustrimurdjaid?

See mõiste on sotsiaalhooldusest, kus sotsiaalse tausta põhjal ennustatakse, milline taastootmine toimub. Laps, kes sünnib vasesse keskkonda, käitub samamoodi kui tema vanemad. Aga mõned murravad mustrit ja tulevad sealst välja. Ja muustrimurdjaid on Eesti juhtimisse kindlasti vaja! Uuringud näitavad, et Eestis on juhtimine valdavalt autoritaarne – oleme orienteeritud eesmärgile ning võistlemisele. Võistluses ei sünni koostööd, sest pean näitama, et olen teistest parem või edukam.

Kas eestlased kardavad juhid olla?

Ma arvan, et enamik eestlastest tahavad juhid olla! Praegu on meil levinud vale mentaliteet, et õiged inimesed on ainult need, kes juhivad. Meil on suur eetiline kriis, kuna eneseteostus ei ole võimalik ainult juhi tasandil. Võib olla näiteks spetsialist ja tunda oma tööst mõnu ja rõõmu. Aga kui su ametinimetuseks ei ole kirjutatud juht, siis ühiskond vaatab sinu peale halvaksanuga. Kui ma seda mõtteviisi muudaksime, oleks meil edu palju suurem. Kui juhtimine on nii tähtis, siis juhi jaoks on seal üleval olemine tähtsam, kui oma töö tegemine!

Kumb on parem juht, kas mees või naine?

See ei sõltu üldse soost, kuigi ühel viimasel ärijuhtimise konverentsil Cambridges arvati üksmeelselt, et 21. sajandi juht on naine. Naine suudab teha paljusid asju korraga, mees on rohkem perfektsionist ja ühele keskendunud. Seetõttu kannatab tema paindlikkus. Ühele asjale keskendudes – kui saad selle perfektseks, siis pole seda enam vaja. Järelikult oli kulutatud energia täiesti mõtetu! Samal ajal ei saa olla ka väga pealiskaudne. Siis sa ei ole üldse mitte keegi. Juhtimine aga seisnebki selles, kas sa tunned ära, kui palju lubada mitmekesisust ja kui palju olla perfektne! Sellel sajandil on Eestis ülekaalus siiski meesjuhid. Olen personalivalikul paljude käest küsinud, kas kas nad tahavad mees- või naisjuhti. Enamus tahab meesjuhti isegi siis, kui neil naisjuhti pole olnud. Meil on eelarvamusi väga palju!

Kas juhiks sooviv naine peab ära õppima meeste maailmas kehtivad reeglid?

Ta peab neist aru saama. Mehed keskenduvad tähtsatele asjadele ja jätvavad pudri-padi kõrvale. Aga ma ei arva, et naine peaks omaks võtma kõik maskuliinse maailma reeglid ja hakkama nende järgi käituma. Kui naine tahab võita, peab ta reeglid ära õppima selleks, et neid rikkuda.

Kui vaadata inimest kui mosaiiki, siis nii meestel kui naistel on igat värvi kilde. Kuid need on erineva kujuga ja see kuju teinekord määrab. Ma pigem arvan, et kõige olulisem on juhi orienteeritus inimesele.

Naise eneseuhkus lubab olla madal ja inimesekeskne?

Jah, kindlasti – naisel ei ole vahest soov domineerida nii oluline. Väga hea juht on hea visionäär, kes suudab luua kujutlust ja selle ka oma töötajatele maha müüa. Visiooni suudavad luua nii mehed kui naised, aga inimesekeskuses ja paindlikkuses on naistel eelised.

Kas vastab tööle väide, et naistel pole loogilise mõtlemise võimet?

Ei ole ühtegi sellist uurimust! Vaimsetel võimetest soolisi iseärasusi ei ole. Kui mehed on analüütilisemad, siis naistel on parem intuitsioon – nad saavad mõlemat ajupoolkera korraga kasutada. Meeste loogika on loogilisem vaid seetõttu, et nad kasutavad korraga ainult üht ajupoolkera ja peavad faktidelt kujutlustele ümber lülituma.

Kas Teile meenub mõni tore seik Teie treenerikarjäärist?

Kõik on tore! Igas treeningus juhtub või luuakse midagi. Hansapangas lõppes iga koolitus laulu loomisega ja neid ilusaid laule sai väga palju. Tartu Õlletehase meeskonnatöö treeningus lõime lööklauseid reklaamikampaania jaoks ning kirjutasime üles ettevõtte missiooni. Koolitusel avastavad inimesed väga palju iseennast ja et kõik inimesed on kenad ja et nendega võib koos tööd teha. Treeningutel tuleb välja, et enamus on väga loomingulised, kõik on head ja kõigil on tohutult palju mõtteid.

Eesti haridussüsteemis valitseb liiga palju anonüümsust



EBSI tegevdirektor **Jan Andresoo** väidab, et head kooli ei tehta mitte raha vaid suhtumisega. Ja et EBS on selline ülikool, mida tahaks pakkuda vastukaaluks üleüldisele massistumisele. Ta tunneb uhkust, et töötab organisatsioonis, kus valitseb „lahtiste uste poliitika” ning leiab, et ülikool on keskkond ja kohtumispaik, kus toimub teadmiste ja kogemuste vahetus, mis aitab lõpuks tudengitel elus hakkama saada.

Olete ühe ülikooliga nüüd nii igakülgset seotud olnud kui üldse võimalik.

Nojah – kõigepealt tulin 1994. aastal siia õppima. Ja EBSi valisin põhjusel, et tollase kiirete muutuste taustal valitses paljude hulgas arvamus, et nn „vanades ülikoolides” õpetatakse ka vanasid asju. Ise soovisin majandust õppida ja „vanad asjad” ei olnud kohe kindlasti mitte see, mida silmas pidasin – oli ju tollal uus hingamine, uued suunad. Ja EBS sobis juba seetõttu, et ta oligi nende põhimõtete järgi ja selles olukorras loodud, alustanud juba turumajanduslikes tingimustes.

Kui olin ülikooli lõpetanud, tegi Madis Habakuk pakkumise minna juhtima tollal kiratsevat EBS Avatud Ülikooli. Ega ma tegelekult koolitusturust suurt midagi ei teadnud, aga samas olin juba harjunud mõttega hariduse ja koolituse vallas töötada. See oli väga huvitav aeg: tuli kogu struktuur algest peale üles ehitada. Võtsin siis aga kursavenna ja –õe punkti ja nii me asusimegi seal koolitussektoris tegutsema. Ja tegime seda päris edukalt, kuna näiteks aastatel 2002-03 olime koolitusfirmade reitingus teisel kohal ning 15 korda kasvanud. Samal ajal kaitsesin EBSis ka oma magistrikraadi.

Ja edasi arenesid asjad nii, et kuna hakkasid lähenema 2003. aasta parlamendivalimised ja Olav Aarna soovis kandideerida, pakkus Madis Habakuk, et võiksin EBSi tegevdirektori kohale asuda. Nii et selle tulemusel astusin oma tollasest kabinetist 20 sammu ja 2 astet edasi (pean rõhutama, et astmed olid ikka ülespoole!) kabinetti

number 107 EBSi juhtima. Aga see muutus oli juba üsna sujuv, kuna meie õppejõud olid headeks kolleegideks saanud ja maja tunnetus oli olemas.

Mida on EBS Teile enim andnud?

EBSi haridus on selgelt võimendanud minu kontseptuaalse üldistamise võimet, andnud hea baasi selleks, et mõista, kuidas toimib majandusmaailm. Ning see oli ja on minu jaoks väga oluline. On andnud väärtusmudeli, kuidas maailma näha – usu konkurentsi ja liberaalsesse majandusse. Ja praktika poole pealt on lisaks andnud väga vajalikke käsitöösusi. Kuna enne töötasin turunduse ja arenduse valdkonnas, siis teisisõnu sain juhtnöörid selleks, et mida seal töölaua taga siis realselt peale hakata. Ja loomulikult ei saa kuidagimoodi üle tähtsustada neid inimesi ümberringi, nii õpingute kui töötamise ajal.

Mainstream ütleb, et õige on õppida riigiülikooli turvalise tiiva all. EBSi on tulnud inimesed, kes on ettevõtlikud, kes julgevad riske võtta. Ning see teebki nad eriliseks. Mis teeb omakorda EBSi eriliseks.

Mis on EBSi juhtimisel Teie olulisemateks eesmärkideks?

Head kooli ei tehta mitte raha vaid suhtumisega. Eesmärgiks on saavutada niisugune keskkond, mis tekitaks „oma kooli tunde”, kus suheldakse kvaliteetselt, ehk personaalselt. Selline keskkond, mis näitab, et kool on tehtud tudengitele ega ole asi iseeneses. Mõnus, oma keskkond kõigi jaoks, kes siin

õpivad ja töötavad.

Väga kurb on vaadata üldist massistumist, mis meil toimub. Ja vastukaaluks tahakski just seda pakkuda. Meie haridussüsteemis valitseb paraku liiga palju anonüümsust, ignorantsust tudengite suhtes, õppejõud kardavad oma autoriteeti kaotada, puudub vaimsus. EBSi tudengitel on olemas nimed, nad ei ole anonüümsed ühikud nimega „kood 243”.

Ja rõõm on täheldada, et paljuski olemegi juba tegelikult oma eesmärgi saavutanud.

Ja kuidas selle kõige poole pidevalt püüelda?

Me peame saama üle sellest suhtlemiskartuse ja anonüümsuse krumbist koos kõigi osapooltega – kvaliteetselt, vabalt ühise eesmärgi poole liikudes. Minu jaoks personaalselt on näiteks väga oluline suhtlemine. Meie majas on kõik ukсед lahti, ka see näitab suhtumist ning meil on see-tõttu üks avatumaid organisatsioone.

Ja kuidas – näitan isiklikku eeskju.

Kas tudengi roll sellise suhtlusbarjääride kadumisega ei hägustu?

See on ikka nii tüüpiline – inimesed mõtleavad stampides! Automaatselt seostatakse, et akadeemiline on igav, et nõudlik on anonüümne, et suhtlemine on nõrkuse tunnuseks. Siinkohal on märksõnaks professionaalsus. Me peame väga selgelt teadvustama, mida me teeme ja miks me seda teeme ning kuhu me jõuda tahame. Ja siis seda tegema selliselt, et protsess oleks efektiivne. Ja näiteks nõudlikkuse osas on EBSis nii töötamise kui õppimise suhtes ühed kõrgemad nõudmised Eestis. Kogu asja mõte on selles, et seda kõike ei pea ju sugugi nuttes tegema! Siin ongi väga suur osa nimelt õppejõududel. Ülikool on ju keskkond ja kohtumispaik, kus toimub teadmiste ja kogemuste vahetus, mis aitab lõpuks tudengitel elus hakkama saada.

Kellest saab hea juht ja kas selleks saab õppida?

Hea juht on inimene, kellel on oma nägemus tulevikust ja keda koos tema näge-

musega usutakse. Oma nägemus sõltub omakorda väga paljudest asjadest, eelkõige peab sellel olema väga tugev teadmistel ja kogemustel põhinev vundament. Teiseks – kuna eelduseks oli, et inimesed teda usuvad, siis tähendab, et juhtimine on seotud inimestega. Ja siinkohal peab küll tunnistama, et inimestega seotud asjad on osaliselt õpitavad, teisalt aga pole paraku mõnda asja siiski võimalik õppida.

Kuidas suhtute väitesse, et Eestis on liiga palju majandusharidust?

See on nii kummaline! Õeldakse, et majandusharidust on liiga palju, räägitakse, et see eriala on üle kuumenenud, hoiatatakse noori. Mina tahan väita hoopis järgmist: praegu töötab ligi 5% meie vilistlastest välismaal, järgmisel kümnendil on see protsent ehk 10-15, sellest veel järgmisel 30-40. Millest räägime?! See on meie piiratud märk ja demagoogia tipp-saavutus! Meie tudengid ei sisene ju turule, kus on 1,2 miljonit inimest, milleks endale siis piiranguid seada?

Majandus on fundamentaalne süsteem, mis ei kao kunagi kuhugi. Ning valikuid ei peaks tegema selle pärast, et keegi käib meedias mingi tendentsliku mõtte välja, vaid selle põhjal, et kas eriala meeldib, et kas on tunne, et tahan selle alaga tegelda. Ärge piirake ennast Eestiga - Eesti inimestel on seoses Eesti majanduseduga niivõrd rikkalik kogemus, et seda võib julgelt ka teistega jagada. Ning selle kohta on meil majandus- ja muude näitajate näol ka tõestus olemas. Näiteks on meie muudatuste juhid paremad kui kuskil mujal. Ja meie peame seda muudatuste keskkonnas tekkinud majanduse hoiakut pidama unikaalseks ja ääretult konkurentsivõimeliseks.

Kuidas veedate vaba aeg?

Mängin tudengitega korvpalli ja tennist, tegelen lastega, söidan lauaga mäest alla (pean igal aastal vähemalt korra mägedesse pääsema). Spordin seega päris palju. Aga muidu naudin ka laisklemist.

EBSist ei välju ükski tudeng ilma ettevõtluskogemuseta



Ülle Pihlak on nii hinnatud õppejõud kui ka ärikonsultant, kes oma praktilist kogemust loengutes tudengitele edasi annab. Ta loeb ja hindab igal aastal 500 äriplaani ning on pidanud lahutama firma juhtimise hoos käsipidi kokkuläinud tudengeinusid. Ülle Pihlak leiab, et ettevõtlus on väga praktiline ala ning tunneb uhkust selle üle, et EBS on ainuke kool, kus tööpoolest kõik tudengid ettevõtlust ka omal nahal saavad järele proovida.

Mida Te EBSis õpetate?

Ma olen tegelikult nagu Hunt Kriimsilm ja tema üheksa ametit – õpetan majanduse aluseid, ettevõtlust ja äriplaani koostamist, organisatsiooni diagnostikat, juhendan tudengifirmasid ja olen EBSi Ettevõtluskeskuse juhendaja.

Kumb jääb Teie meelest peale – kas praktika või teoreetilised teadmised?

Ikka praktika – ma ju olengi praktik! Teooria omab äris väärtust siis, kui ta on üldistus praktilistest juhtumitest. Mul on teooriaga oma suhe, kuna olen ülikoolis õppinud füüsikuks. Tean, et teoreetiliselt on võimalik tuletada asju, mida praktikas ei leidu (näiteks ideaalne gaas). Majanduses peaks teooria olema ka praktikas tajutav. Seetõttu luuakse EBSis näiteks õppeprogrammi raames ka tudengifirmasid.

Mida need tudengifirmad endast kujutavad?

Tudengifirmad on midagi sellist, mida mujal Eestis ei kohta. EBS võtab siin enda kanda riski, andes tudengite kätte raha, et nad saaksid alustada oma äri. Seega – EBSi päevaõppest ei välju ärijuhi kraadiga ükski inimene, kel pole ettevõtluskogemust.

Millised need firmad on olnud?

Põhiliselt võib selle kokku võtta nii: ostan-müün-löbustan teisi. Pankrotti pole ükski firma läinud, aga seda küll suures osas tänu meile, ehk Ettevõtluskeskusele,

kes nendel firmadel silma peal hoiab ja järjel püsida aitab.

Miks peaks inimene üldse ettevõtlusega tegelema?

Inimesed on erinevad – mõned kohe on sellised ettevõtlilud. Näiteks oli mul üks tüdruk – soovitasime, et jaga ülesandeid, vähenda koormust, aga tema tahab kogu aeg midagi teha. Muidugi selliste inimeste protsent on väga väike.

Siinkohal peab küll tunnistama, et Eesti ettevõtlilud inimesed on üsna ära hirmutatud – juhatuse liikme vastutus, Maksuameti agressioonid, töötajate õigused *versus* tööandja õigused. Nii et ettevõtte asutaja peab ikka natuke hull ka olema.

Agaloodetavasti asi paraneb, kuna uus Äriseadustik tuleb kuuldavasti juba ettevõtjasõbralikum ja ehk vaadatakse ettevõtja pilguga üle ka töölepingu-seadus.

Kellel on siis lõpuks eeldusi ettevõtjaks hakata?

Ettevõtlilik inimene on nii huvitav objekt, et seda on üsna palju uuritud. Oma loengus lasen üliõpilastel oma ettevõtlikkust testida. Ettevõtlikul inimesel olevat 21 omadust. Aga ise tunnen nad sellest ära, et – silmad säravad.

Kui kaua Te EBSis juba töötate?

Tegelikult on seda päris raske öelda, sest ma õpetan siin alates 1994. aastast, põhikohaga töötan alates 2000. aastast. Lõpetasin EBSid magistrantuuri 1994. aastal ning töötasin tol ajal juba ärikonsultandina. Nii et tulin praktilisi teadmisi edasi andma.

Kas Te arvate, et Eestis on liiga palju ärijuhte?

Minu isiklik arvamus on selline, et bakalaureuse tasemel lihtsalt õpitakse konkreetseid aineid, magistri tasemel saab aga tudengist juba ärijuht. Aga mingi erialane haridus tuleks igal juhul kasuks. Mul oleks hea meel, kui kõik töötajad jagaksid natuke ka majandusest ja ärist ning mõistaksid, et neil on töökoht tänu sellele, et keegi on võtnud hullumeelse riski ja paigutanud firmasse oma raha.

Millised on Teie siintöötatud aja jooksul olnud suuremad muudatused?

No näiteks aegade alguses oli suhtumine selline, et kui tudeng ei oska eksamil vastata, siis oli lihtsalt õppejõul „küsimus halvasti sõnastatud”. See on nüüd küll kardinaalselt muutunud. Aga üldiselt mulle EBSi tudengid meeldivad väga – nad on vastuvõtlikud, õpihimulised (mis muidugi ei tähenda just väga agarat kodutööde tegemist...) ning suures osas teavad, mida tahavad. EBSi tudengite edukust näitab juba seegi, et väga raske on leida firmat, kus meie tudengit juba ees pole.

Millised omadused on Teie jaoks tudengite puhul kõige negatiivsemad? Kas midagi päris endast välja ka ajab?

Päris endast välja küll ei aja. Aga väga ebameeldivaks jooneks on see, kui tudeng arvab, et tema tegelikult hästi nõrk töö väärib kõrget hinnet. Kindlasti ei meeldi ka passiivsus ja argus. Aga muidu on nii, et kui tudengil ikka tahtmist on, siis saab hakkama ka.

Te peate töid hinnates läbi vaatama suure hulga äriplaane. Kas meenub ka mõni eriti silmatorkanud idee?

Tõepoolest, igal aastal vaatan läbi keskmiselt 500 äriplaani ja kõikvõimalikke „vaimuvälgtusi” ja ootamatuid ideid on ikka. Näiteks võiks tuua sellise äriplaani: noored kavatsesid linnas sõitma panna kahe vaguniga bussid – üks vagun oleks asotsiaalidele, teine aga, oluliselt kallim, oleks „korralikele” inimestele, kuhu asotsiaale ei lasta...

Aga lugu veel sellega ei lõppenud. Nimelt jõuti siis arutledes järgmise probleemini – kui väljas sajab vihma, tänavad on porised ja autod pritsivad suure kaarega, siis pole muda eest kaitstud keegi ja ka mõni korralik kodanik võib seetõttu rüpasesse asotsiaalide vagunisse sattuda. Niisiis – töötati välja uus ja veelgi vingem äriidee. Ja selleks oli „porivastane kilp”. Et kui autod pritsides mööda sõidavad, saab kilbi kaitseks ette tõsta... Siia juurde pean aga kohe lisama, et õnneks ei olnud antud suurepärase äriplaani puhul tegemist EBSi tudengitega.

Kui nüüd eelnev näide välja jätta, siis kas tudengite poolt seda hirmu ei ole, et Teie või keegi teine näppab nende suurepärase äriidee ära?

Seda nüüd küll mitte. Nende ainete puhul toimib just selliseid aspekte silmas pidades ka eriline lähenemine – näiteks kaitsmised on soovi korral konfidentsiaalsed. Lisaks olen 12 aastat ärikonsultandina töötanud, mis tähendab, et konfidentsiaalsuse hoidmine on mulle juba nii-öelda sisse programmeeritud. Kui midagi oleks välja lekkinud, ei saaks ma enam ju töötada!

Aga omalt poolt olen küll näiteks juba pikka aega head äriideed välja pakkunud – viin viineris. Ehk et jook ja sakuska ühes. Kõikvõimalikud likööriksimid ja muu selline on olemas, miks siis mitte soolane amps teha? Millegipärast pole küll tudengid seni veel vedu võtnud...

Mida Teie arvates tudengid selliste ainete puhul õppejõult ootavad?

Minu arvamuse kohaselt eelkõige veenduda selles, et konkreetne teooria või õpetus ka reaalses elus toimib. Ja ka seda, et saaks nii-öelda näpud mullaseks. Oluline on, et tudeng lõpetab kogemusega ja see ongi EBSi suureks eeliseks.

Tegemist on nagu mosaiigi kokkupanekuga – kui on visioon, siis milline on rakendus. Ja kõigepealt, et kas suudavad tudengi unistama panna.

Ja kuidas Teie seda oma loengutes teete?

Esimestes loengutes panengi nad unistama: kes ma tahaks olla 20 aasta pärast. Aga põhiliselt püüan selgeks teha, miks see aine neile kasulik on. Ja suurem osa haakub.

Majandusõpet peetakse tihti kuivaks ja igavaks. Aga äriplaanide koostamine, unistamine, tudengifirmad – see on ju väga emotsionaalne teema?

No emotsioonid löövad ikka üle pea kokku! Näiteks absoluutne klassika tudengifirmade puhul on see, et kiirelt tehakse läbi kõik meeskonnatöö intriigid, mis ka päriselus ette tulevad. Algul tahavad kõik juhiks saada ja konfliktid tekivad sellelt pinnalt, siis tekivad jagelused muude rollide üle... Mul oli isegi üks juhtum, kus kaks tüdrukut läksid omavahel täiesti karvupidi kokku, nii et pidin nad füüsiliselt lahutama. Täiesti poksikohtuniku teema!

Mida soovitate EBSi värsketele sisseastujatele?

Et nad oleks eelkõige hästi vastuvõtlikud. Sest tegelikult võib ju kogu selle õpingute aja lihtsalt ära istuda ja mitte kui midagi saada. Samas kui on võimalik saada ka ääretult palju.

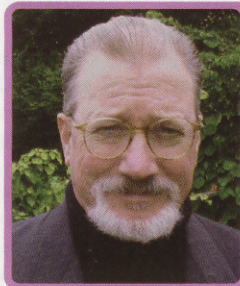
Ja mina omakorda annan oma parima, et nad tulevikus edukad oleksid ja et kui me 10 aasta pärast kohtume, võiksid nad mulle teatada, et on juba rikkaks saanud!

Millega vaba aega sisustate?

Kasvatan last ja koeri. Lisaks olen teatud selle poolest, et mul on „orientaalne kiiks”, nii et tegelen palju selle valdkonnaga. Sest ärilisest seisukohast jääb Eesti Euroopa jaoks mingis mõttes ikkagi arengumaaks, Aasia jaoks aga oleme Euroopa Liit. Ja lisaks on mu maailmavaade pigem vedalik – olen taimetoitlane ning usun, et kõik inimesed on oma põhiolemusel head, kuigi nende teod võivad olla halvad.

Eesti tudengid on positiivselt meelestatud

Professor **Jeffrey-Edmund Curry** on nii edukas ärimees kui ka tunnustatud õppejõud. Peale rääkimise tahab alati ka kuulda, mida tudengid ise mõtlevad ja seega eeldab loengutes aktiivset osalemist. Kutse EBSi õpetama tulla meenus talle taas, kui luges ülikooli kohta *Financial Times*'ist. Õpetanud ja töötanud kogu maailmas ning leiab, et Tallinn on väga kena linn ja EBSi tudengid tähelepanelikud ja intelligentsed.



Miks Te otsustasite just EBSi õpetama tulla?

Mind kutsuti siia ajal, mil töötasin kolm ja pool aastat Prantsusmaal. Seal lõpetasin õpetamise eelmise aasta juunis ning EBSiga sain kontakti läbi efmd (*European Foundation for Management Development*), kuna just sel ajal otsis EBS inglise keelt kõnelevat rahvusvahelist professorit. Veidi hiljem lugesin teie kooli kohta *Financial Times*'ist ning see tuletas mulle meelde, et olin kooliga juba kontakti loonud. Siis saingi teada, et EBS oli minust endiselt väga huvitatud. Veel enam – ma olin Eestis juba seoses ühe uurimistöoga käinud ning mulle meeldis siin väga. Nii mind siis kutsuti siia, läbi viima kursust “Rahvusvaheline juhtimine”. Ma võin loengut pidada praktiliselt kõikidel nendel teemadel, sest olen õpetanud ärikoolide peaaegu kõigis õppetoolides. Seetõttu olen võimeline õpetama väga erinevatel teemadel.

Ja kuidas Teile siin EBSis meeldib?

Oh, mulle meeldib siin väga! Kõigepealt muidugi see, et Tallinn on väga kena linn ning kool on väga organiseeritud. Ma olen õpetanud kogu maailmas – tegelikult veetsin ühe kuu enne siiatulekut õpetades Indias – ning seega näinud väga erinevaid koole ja võin väita, et EBS on väga hästi organiseeritud. Kõik ettevalmistused minu siiatulekuks olid tõhusad ja korrektsed, kõik korraldati ära, mis vaja. Auditoriumid on kenad, tudengid tähelepanelikud ja intelligentsed. Minu

jaoks on oluline see, et ma vaatlen õpetamist alati ka kui õppimise kogemust enda jaoks, sest mul on võimalus näha, kuidas inimesed reageerivad rahvusvahelise äri teemale. Ning eri kultuurid reageerivad erinevalt.

Eesti tudengid on oma koha suhtes maailmas väga positiivselt ja optimistlikult meelestatud. Nad näevad kõikjal väga palju võimalusi ning see ei ole muudes kohtades sugugi tavaline. Ma olen õpetanud nii Saksamaal kui Prantsusmaal, kus tudengid pole sugugi nii optimistlikud, seega on siin Eestis väga meeldiv õppetööd läbi viia.

Teil on tähelepanuväärne õpetamise kogemus Euroopa ja Ameerika ülikoolidest. Kui rääkida õpetamis- ja õppimismeetoditest, siis millised on erinevused Eesti ja muudest rahvusest tudengite vahel?

Ma pean ausalt tunnistama, et minu õpetamiseetodid on vahel veidi šokeerivad mitte ainult eestlaste jaoks, vaid kõigi Euroopa tudengite jaoks üldse. Mulle meeldib kasutada väga palju kaastunde lahendamist ning ma töötan tavaliselt selle konkreetse päeva ajalehega. Üldjuhul räägin ma uudistest, mis avaldati samal hommikul. Nii et siis “rivistan tudengid seina äärde” ja küsin, mida nad ühest või teisest uudisest arvavad. Suurem osa eurooplasi ei ole sellega harjunud. Nad ei ole harjunud auditoriumis 50 inimese ees kiiresti vastama ilma, et oleks selle jaoks põhjalikult ette valmistunud.

Aga mina teen seda meelega ja just seetõttu, et selline situatsioon on väga sarnane ärimaailmale, kus tuleb väga kiiresti reageerida. Sa ei saa võtta tervet päeva või veel enam, nädalavahetust selleks, et asja üle järele mõelda ning siis esmaspäeval olukorrale lõpuks oma hinnang anda. Asjad lihtsalt ei toimi nii! Päril elus kirjutatakse uudis sellepärast, et midagi toimus ning sinu ülesanne on reageerida kohe. Nii et see on šokk, sest tudengid peavad aktiivselt osalema. Kuid hiljem muutub see palju kergemaks, sest neil on kõigil oma arvamused, mis on tihti peale väga head, ning see ongi just see, mida ma ootan. Ma ei ole mitte ainult väga valmis neile rääkima, mida mõtlen, vaid tahan teada ka seda, mida mõtlevad nemad. Tudengid on nooremad ja neil on erinev juhtimisalane taust, samuti ka kultuuriline taust. Üldjuhul ma üritan ise rääkida umbes 60% ajast, ülejäänud aja aga räägivad üliõpilased.

Mida tuleks Teie arvates Eesti haridussüsteemis muuta?

Teie süsteem on väga sarnane Prantsusmaal ja Saksamaal kasutatava haridussüsteemiga, sest Euroopa Liit üritab püüelda sinnapoole, et kõigil oleks samad niimetused ja kraadid. See muudab asjad niidugagi rahvusvaheliste tööandjate jaoks lihtsamaks. Aasia koolides on see juba läbi viidud. Eesti kohta võib öelda, et ta liigub praegu täiesti õiges suunas. Minu isikliku arvamuse kohaselt oleks üks asi, mida muuta, see, et ma eelistan alati õpetada väiksemaid gruppe. Ma töötaksin parema meelega kahe grupiga, kus kummaski on 20 tudengit, kui ühe 40 tudengiga grupiga – isegi kui see tähendab, et pean sama asja kaks korda rääkima. Kui mul on suur grupp, siis kaovad inimesed sinna sisse ära. Ei saa nii olla, et 40-50 inimest avaldavad sulle kõik oma arvamusi, sest sellisel juhul saaks päev lihtsalt enne otsa. Nii et minu arvates peaks kool liikuma selles suunas, et gruppide suuruseid vähendada. Sest vähema arvu inimestega töötada on kõigi jaoks lihtsam.

Aga üldiselt võib öelda, et Eesti ülikoolid on tegelikult näiteks nendest Prantsusmaa ülikoolidest, kus ma õpetanud olen, kõvasti eespool oma ülemineku poolest 3+2 süsteemile. Prantsusmaal näevad nad endiselt sellega vaeva, samuti ka Saksamaal. Tegelikuses on nad kõik head koolid, aga paraku ei tunnistata nende väljastatavat sertifikaati kuskil peale Prantsusmaa ja Saksamaa. Nii et kui mõni nende tudengitest sooviks tööle minna näiteks Aasiasse või USAsse, siis tuleb neil oma kraadi selgitada.

Mida Te peate Eesti haridussüsteemi tugevateks külgedeks?

Nii palju kui ma sellest tean, on see hea süsteem, ta areneb ega istu lihtsalt ühe koha peal. Paljudes riikides on head süsteemid, aga nad ei arene kuhugi. Eesti süsteemi ajakohastatakse pidevalt. Te vaatate väljapoole ja ütlete: "Nii, meil on hea asi, aga milliseid häid asju näeme me väljapoole Eestit?"

Millal ja kuidas Te oma õpetamiskarjääri alustasite?

Tegelikult hakkasin ma täiskohaga õpetama alles 1999. aastal. Ma siirdusin sellele alale ärimaailmast, mul on endal firmad. Ma töötasin suurte korporatsioonide jaoks üle kogu maailma. Samuti kirjutan ma raamatuid, millega tegin algust 90-ndate keskel. Tänapäevaks on mu raamatuid tõlgitud 12 keelde, seega kasutatakse mu teoseid kogu maailma ülikoolide magistriprogrammide raames. Nii et ma olin teeninud korralikult raha ja võisin seetõttu teha just seda, mida ise tahtsin. Sellegipoolest sain ma pidevalt kutseid anda loenguid USA suurtes ülikoolides, nagu näiteks Berkley, samuti Euroopa ülikoolidest. Lisaks tahtsin ma, et mu poeg hakkaks midagi keeli õppima ning õpiks ka kuskil mujal peale Ameerika. Kõigepealt kutsuti mind Saksamaale, kus ma olin vaid 6 kuud. Peale seda läksin tagasi USAsse ja siis kolisin kogu perega Prantsusmaale, kus hakkasin täiskohaga õpetama. Nii et tegin seda oma perekonna pärast.

Peale selle oli see võimalus kasutada praktilisi teadmisi oma äritegevusest ning anda need edasi inimestele, kes üritavad saada juhtideks. Sellegipoolest ei õpeta ma liiga palju teooriat, võib öelda, et 90% minu õpetatavast materjalist on praktiline. Seepärast ma kasutangi nii palju kaanuseid. Näiteks kui mul oleks neljaltunnine loeng, siis kolm ja pool sellest kulutaksin ma uudiste, lugude, äride analüüsiks. Ma ei kasuta eriti ka PowerPointi. Minu kursused põhinevad küll õpikul "Rahvusvaheline juhtimine", aga mina vaid viitan peatükkidele – näiteks, et "täna me räägime finantsidest". Siis saavad tudengid raamatut ise lugeda. Ma tegutsen selliselt põhjusel, et tudengid saaksid ise tekstist aru ning seejärel saame me analüüsida neid teooriaid, mida nad õpikust loevad, tegelikus elus. Financial Times ja muud ajalehed näitavad väga hästi ära, et mõned teooriad toimivad ja mõned mitte.

Mis on olnud Teie elu suurim väljakutse?

Minu isiklikus elus – abiellumine ja isaks saamine. Ma tahan öelda, et see ju muudab kogu sinu maailmanägemist! Aga oma ärielus peaksin ütleva, et suurimaks väljakutseks oli oma äritegevuse laiendamine Ameerika-kesksest rahvusvaheliseks. Minu esimene liikumine oli Aiasiasse ja aastatel 1990-98 töötasingi põhiliselt Aasias – Vietnamis, Laoses, Kambodžas ja Indoneesias. Euroopasse, eriti just Ida-Euroopasse hakkasin laiendama alles 90-ndate lõpus. Minu jaoks on ääretult põnev näha, kuidas teistes kultuurides äri aetakse. Vahetevahel on see väga dramaatiline, seda küll mitte Euroopas. Euroopa ja USA vahelised erinevused ei ole eriti suured, aga USA ja Vietnamis või Hiina vahelised erinevused on tohutud.

Millega vabal ajal tegelete?

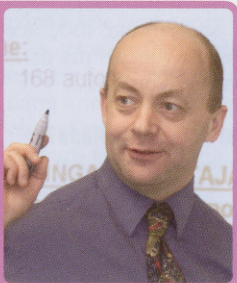
Ma olen muusik. Mängin umbes 12 erinevat muusikariista ning minu kodus San Fransiscos on mul üles seatud digitaalne salvestusaparatuur. Nii et veedan väga palju aega muusika seltsis.

Loomulikult ma ka loen ja kirjutan palju. Tavaliselt avaldan ühe raamatu poolteise aasta jooksul. Ma tean, et paljud inimesed peavad kirjutamist tööks, aga minu jaoks ei ole see sugugi töö, see tuleb väga lihtsalt. Ja siis veedan ma üsna palju aega oma koeraga jalutades.

Kus Te peale USA veel sooviksite elada?

Ma pean San Franciscot väga kauniks ning mul on seal kena maja vaatega Vaiksele ookeanile. Aga mulle meeldib "väljamaalane" olla, ma ei sooviks kuskil jäädavalt elada. Nii et kui ma uuesti Euroopas peaksin elama, siis eelistaksin Ida-Euroopat – võib-olla siinsamas Eestis või siis Prahast või Slovakkias või Sloveenias. Ma ei ole enam Lääne-Euroopast huvitatud, sest seal ei toimu enam suurt midagi, samas kui Ida-Euroopas asjad liiguvad! Sellegipoolest on mu lemmikmaaks Vietnam. See on nii-öelda mu sentimentaalne lemmik. Sealised elanikud on ääretult lahked ja see on ilus riik, mis muutub väga kiiresti. Nii et Vietnamis elamist nautisin ma väga.

Müük peitub oskuses mõjutada



Mati Ruul on tunnustatud koolitaja ja õppejõud, kes nimetab müümist elustiiliks, millega ta on olnud igapäevaselt seotud viimased 15 aastat. Ühesuguse kelmika muigega suunurgas selgitab hr. Ruul ülikoolis tudengitele, kuidas kohandada müügiteooriat praktikasse, ning paneb juhtimiskoolitustel soliidsed äri-mehed kompassi ja GPSi kasutades soomaastikul ringi orienteeruma.

Kas õpetamine on Teile suurem väljakutse kui tegutsemine müügi alal või ettevõtluses?

No müümine kuulub õpetamise juurde! Enne, kui klient kursuse valib, tuleb see talle ju maha müüa! Täna on mul kolm müügikohtumist edukalt läbitud. Käin müügiinimestega kaasas, kui on vaja presenteerida iseennast ja programmi.

Müügist ei taha ma kunagi eemale jääda ja ma usun, et ei jää ka.

Millised eeldused peavad heal müügimehel olema?

Usk tootesse, mida müüd: et valid õige valdkonna ja see et oleks sulle nagu hobi. Ühtpidi on koolituse läbiviimine mulle endale hobi ning kui ma seda müün, siis müün tegelikult oma hobi. Ja kui ma sealt midagi teenin, saan lõppkokkuvõttes midagi tagasi nii finantsiliselt kui mittefinantsiliselt, ja see on mitmesajakordne kasu.

Kindlasti peab olema hästi motiveeritud. Selle loeb välja, kui motiveeritud inimene müügikeskkonnas on. Kui palju ta toodet valdab, kui motiveeritud on... mingil määral ka firma nimi, et kui usaldusväärne see on. Lõppkokkuvõttes kooruvadki sealt need nipid, verbaalne ja mitteverbaalne välendusviis, mis annavad ettekujutuse ideaalsest müügiinimesest.

Kas gümnaasiumilõpetajad suudavad edukalt müüa?

Sellest, et tööle võetakse noori, võib minevikuvormis rääkida. Ettevõtted otsivad pigem keskealisi mehi ja naisi, kellel oleks elementaarsed müügioskused. Ega noorus ja rikkumatus ei müü ka alati, sest müügis sõltub väga palju kogemusest ja inimesetundmisest.

Noored võivad tahtejõu abil teha väga suure hüppe, kuid kogemus seeläbi kannatab ja tekivad uued tagasilöögid. Seetõttu võib läbi lüüa ka 40-50-aastaselt ja kursosustel on olnud isegi vanemaid. Noored, kes tahtsid jõuda väga kaugele, olid energilised ja võitsid lähiminekis väga paljusid konkursse, aga praegu on töökuulutustes vanuselised kriteeriumid. Ja alla 25-aastastele ei anta tihti enam isegi võimalust proovida.

Kuivõrd sõltub kasutatav müügitehnika ettevõtte juhtide eelistustest?

See sõltub väga palju ettevõtte poliitikast ja strateegiast. Kui on vaja kiiresti turuosa võita, kasutatakse aktiivset müüki. Järgmisel etapil on vaja turuosa hoida ja müügitöö taktika muutub.

Esialgu tuleb kliendid kätte saada ja siis on käehoidjad, kes teevad kõik, et klient edasi kliendiks jääks. Seda nimetatakse konsulteerivaks müügiks.

Kas konsulteeriv müük saab Eestis ühel hetkel valdavaks?

Ta muutubki valdavaks. Olen töötanud välja programmi, mis kannab nimetust professionaalne konsulteeriv müügisuhtlus. Lihvin seda ja teen paremaks:

toon välja, kuidas eristada konsulteerivat müüki aktiivsest müügist.

Inimesed tahavad veenduda ja võrrelda, milliseid oskusi on neil rohkem ja mida nad peaksid arendama. Konsulteeriv müük ei pruugi edu tuua ettevõtetes, mis alustavad nullist. Suhete loomine võtab aega ja mõnele müügiinimestele saab kiire müügi ootus takistuseks. Kui müüki ei tule – siin on paradoks – katseaega ei läbita ja ongi kõik, head aega!

Kui tähtis on müügiprotsessis ausus?

No väga tähtis! Eesti oludes seda enam. Kui kuskil midagi blufid, siis see tuleb sulle ringiga tagasi nagu bumerang. Teinekord diskuteerime müügikursusel teemal hädavale ja vale ning teatud inimesed ütlevad, et kasutavad hädavalet seal, kus ei saa kontrollida või pole võimalik faktiliselt tõestada. Aga otsene bluffimine tuleb ruttu välja ja ma räägin seda üliõpilastele igal kursusel!

Miks Te müüsite oma firma EBSile?

Ma ei müünudki firmat EBSile. Maru Konsultatsioonikeskus on jätkuvalt 100% perekond Ruulile kuuluv ettevõte. Oleme allkirjastanud aastaks partnerluslepingu, et Maru Konsultatsioonikeskus ei tegele koolitusega, aga samal ajal lähevad olemasolevad konsultatsiooniprojektid klientidega edasi. Ja kui see aeg saab mööda, siis algavad uued läbirääkimised. Huvi edasiseks koostööks peab olema alati kahepoolne - mõlemale poolele peab looma see jätkuvalt lisaväärtust.

See tiivustab taas millekski enamaks, uuteks väljakutseteks. Algul tahtsime küll ettevõtet müüa, aga sellel ei olnud mõtet. Siin ei saa ühepoolse kasulikkusega võtta, et suurem neelab väiksema alla: peab olema mõlemapoolne huvi, nii nagu müügis on.

Mis on müügis tähtsam – kas teooria või praktika?

Kõik kursused ja mu enda müügitöö on teooriale rajatud. Igast teooriast, mis Eestis saadaval – raamatutes, ajakirjades, internetis – annab midagi välja noppida. Aga eestikeelset kirjandust on suhteliselt vähe. Turg on niivõrd väike, et isegi venekeelset kirjandust on praegusel hetkel tunduvalt rohkem kui eestikeelset.

Müügiteooria baseerub edukat müügitööd teinud inimeste kogemustel ja seda ei saa kirjutada inimene, kes ise pole müügitööd teinud. Mina ei suuda ka produtsseerida ajalehtedele ja ajakirjadele artikleid asjadest, millesse ma ei usu ja mida teinud ei ole. Kursustel käsitleme väga palju erinevaid teooriaid, tsiteerin raamatuid ja küsin kursuslastelt, mis nad arvavad. Kas see praegusel hetkel Eestis töötab? Võib-olla kui hetkel ei tööta, siis homme töötab. Aga kõik teooriad tuleb kohandada praktikasse või igapäevaelu.

Kuidas kohandada teooriat igapäevaelu?

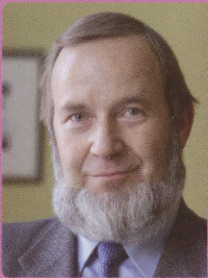
See ongi meie kursuste põhisisu! Tuginen väga palju enda ja kursuslaste kogemusele. Otsime kogu aeg uusi lahendusi: koolitajaga koostöös sünnivadki kõige paremad lahendused. Ma ei eelda, et muneksin kuldmune ja kursuslased ainult istuvad, suud lahti, ja kuulavad. Tore see oleks, aga tavaliselt on igati hea oma kogemus, millele ta tahab kommentaari kuulda. Tõden, et peaaegu igal kursusel kuulen midagi sellist, mida endalgi vaja läheb!

Kas Teile meenub mõni naljakas seik Teie treenerikarjäärist?

Kõige mõnusamad ja naljakamad on need kursused, mis lõpevad omavahe- liste tehingutega. Olen nii ise väga paljudele kursuslastele kliendiks saanud ja nemad mulle! Kui on väga meeldivad inimesed, kes oskavad väga hästi oma toodet mulle kirjeldada ja otsivad selle nupu välja, millele vajutada – siis olen potentsiaalne klient!

Lähnen siis kursustelt koju ja mul on jälle kotis ühed asjad ja teised asjad ning olen need ostnud!

Innovaatilisus on läbilöömine uute ideede ja nutkusega



Professor **Tiit Elenurm** õpetab EBSi tudengitele, kuidas olla edukas rahvusvahelises äris ning loodab, et Eesti ettevõtjad muutuavad loovamateks, enesekindlamateks ning ambitsioonikamateks. Ning rõhutab, et mida rohkem on äris teoreetilist alust, seda enam käike mõeldakse ette ja seda vähem „hüppab inimesi katuselt alla”.

Kuidas Te ettevõtlusest ülikooli ja just EBSi sattusite?

Enne EBSi tulekut olin ettevõtja, koolitus- ja konsultatsioonifirma EM-Internationali tegevjuht ja põhiomanik. Kui olin firmat juba 8 aastat vedanud, siis saabus nagu mingi piir ette ning hakkasin otsima koostööpartnereid, kellele firma müüa. Ning leidsin, et EBS oli võimalikest kõrgkoolidest-partneritest kõige dünaamilisem ja paindlikum. Lisaks olin Madis Habakukega juba ka varem koostööd teinud ning sellest oli väga positiivne kogemus. Ja minu motiiv EM-Internationali ühendamisel EBSiga – mille baasil on osaliselt tekkinud praegune EBS Juhtimiskoolituse Keskus – oligi hakata täienduskoolituse kõrval akadeemilises keskkonnas uurimistööd tegema.

Mis on Teie jaoks EBSi tugevused?

Nagu öeldud, eelkõige paindlikkus ja dünaamilisus (tahaks eriti just seda dünaamilisust rõhutada). Siin on näiteks niimoodi, et kui sul on hea idee ning sa oskad ja suudad selle ära põhjendada, siis saab selle idee ka kiiresti ellu viia. Ning see kehtib kooli kõikidel tasanditel. Heaks näiteks on siinkohal tudengifirmad, mis saavad õppekava raames oma ettevõtte alustamiseks EBSi poolt ka stardiraha. Riiklikud struktuurid lihtsalt ei ole nii paindlikud.

Mida Te EBSi tudengitele oma loengutes õpetate?

Kõigepealt püüan seda edasi anda, kuidas olla rahvusvahelistuvas maailmas edukas. Teiseks, kuidas üksteisega edukalt teavet jagada. Ning kolmandaks, kuidas uute juhtimistrendide analüüsimisel terad sõkaldest eraldada – ehk kuidas eristada lõõklauseid ideedest, mis ka kolme aasta pärast toimivad.

Kumb on olulisem – teooria või praktika?

Eesti kõnekeeles kuritarvitatakse sõna teooria. Seda käsitletakse kui midagi ebaselget, abstraktset, mis on raskesti mõistetav ja millest ei saa teha rakenduslikku järeldust. Aga kõige praktilisem asi on hea teooria. Kui me lähtume teaduslikust arusaamast, on teooria selgitus, mis võimaldab meil tegevuse tagajärgi ette näha ning mitte toetuda vaid katse-eksituse meetodile.

Põhiprobleem organisatsiooni ja juhtimise vallas on see, et kontrollitud ja väga efektiivseid teooriaid on vähe. Mitte ainult meil, vaid kogu maailmas. Juhtimine ei ole puhtalt teaduslik, pigem on see kunst. Kuid mida rohkem on äris teoreetilist alust, seda enam käike mõeldakse ette ja seda vähem hüppab inimesi katuselt alla – nii otseses kui kaudses mõttes.

Kuidas hindate ettevõtlust Eestis?

Eestlased on suhteliselt tugevad jälgendajad – maailmas on olemas teatud sissetöötatud ja toimivad trendid, meie aga oskame silmad lahti hoida ja neid kasutada. Aga eestlaste jaoks on väljakutseks see, et kui tahame paremini elada ja edukamad olla, siis ei piisa lihtsalt ärimudelite järgimisest, mis näiteks Rootsis toimivad. Sellisel juhul me jääksimegi ettevõtjateks-allhankijateks. Seetõttu peame me olema innovaatilisemad ja siinkohal ma ei pea sugugi silmas seda, et peaksime kangesti leiutama hakkama, vaid et peame olema loovamad ja enesekindlamad. Ja veel – ka ambitsioonikas peab olema. Peame olema valmis suureks kasvama ja ka rahvusvaheliseks muutuma. See on tegelikult üle-euroopaline probleem – kuidas julgustada väikeettevõtteid kasvama, nii et nad ei jääks vaid pereettevõteteks.

Millised on Teie õpetamise meetodid?

EBSiS kasutatakse üldse palju rühmatöösid ja arutelusid. Minu lemmikmeetod juhul, kui tudengite hulgas on ka juba praktilise töökogemusega inimesi, on pigem lasta neil kirjeldada enda reaalseid probleeme. Seejärel leida nende probleemide ühisosa ja siis otsime lahendust, selle asemel, et ainult mujal tehtud kaaseid kasutada.

Teiseks – meil on infoühiskond, mis tihti peale tähendab infoupotust. Mina tahan, et inimesed õpiksid infot Internetist nii otsima kui ka selekteerima ning lisaks sellisel sünteesima, et nad oleksid võimelised sellest koherentse ja ülevaatliku kokkuvõtte esitama. Nii et kui lauale visatakse 300 lehekülge materjali ja ülemus nõuab kokkuvõtet, siis oskavad nad sellest ühe hõlmava A4 kokkuvõtte teha. Ehk teisisõnu, esitada kokkuvõtvat ja struktureeritult mitmetest allikatest pärinevat infot.

Üks Teie lemmikteemadest on teadmusjuhtimine – mis see on ja milleks seda vaja?

Eesti on väga noor ühiskond ja n-ö tegijate firmade nimekirja muutub pidevalt. Teadmusjuhtimise üheks eesmärgiks on nn organisatsiooni mälu säilitamine, et ei peaks pidevalt jälle jalgratast leiutama, et säiliks kogemus ja oskusteave. Ning teine eesmärk on see, et organisatsiooni sees ei elaks iga üksus mingit

oma elu, vaid et nad toimiksid üksteisega teavet jagades. Et vältida situatsiooni, kus ühel osakonnal pole aimugi, mida teine teeb või miks.

Mida peate oma tugevuseks õppejõuna?

Esiteks, olen olnud ettevõtja – olen pidanud juhtima firmat, kus pidid turgu jälgima ja ootusi analüüsima. Seetõttu pole ma kapseldunud ühte kindlasse distsipliini, vaid oskan analüüsida seoseid piirnevate valdkondadega. Teiseks, ma ei karda kriitikat – põnev on kuulata ja mõelda, mida enda töös paremini teha.

Kas tudengid vahel ka üllatavad?

Ausalt öeldes ei oska nii kindlat näidet tuua. Ma arvan, et alati üllatab see, kui mõni tudeng vabatahtlikult raskema tee valib või keerulisema ülesande endale võtab. Küll aga üllatame me näiteks välistudengeid – see kogemus on mul Soome tudengitega olemas, kuna ma ka seal õpetan. Eelkõige üllatab neid just meie juhtide ja tegijate noorus, kellest ju paljud on ka EBSi vilistlased.

Milline on hea ettevõtja?

Ta peab tahtma. Ei tohiks karta ebaedu. Ta peab olema ratsionaalne ning ka rahulik – näiteks kui teeb äriplaani ja annab selle kellegi üle vaadata ja sealt leitakse vigu, ei tohi kõrvu kinni katta või solvuda või nutma hakata... Ja lõpuks – ta peab olema innovaatiline. Inimesel peaks olema rohkem ideid kui ta suudab ise ellu viia. Näiteks on idee number üks, mis on tema enda oma, mida ta kellegagi ei jaga ning ise ellu viib. Siis on ideed kaks ja kolm, mida ta näiteks koos sõpradega ellu viib ja mille puhul nende teostamisel kaasa lööb. Ning siis võib-olla veel ideed neli ja viis ja ka kuus, mida ta pakub teistele huvilistele elluviimiseks. Ses suhtes erineb ettevõtja nn kit-sarinnalisest leiutajast, kes oma ühe idee otsas istub ning seda kellegagi ei jaga.

Kus näete ennast 5 aasta pärast?

Tahan raamatuid kirjutada, midagi tõsisemat. Viimastel aastatel pole selleks lihtsalt aega olnud. Teha rahvusvahelise projekti raames uurimistööd, kaasa lüüa ettevõtlusprojektides.

Keeleõppe eeldab järjepidevust



Aet Toots on sütitavalt energiline inimene, kelle õlul seisab EBSi Võõrkeelte Instituudi juhtimine. Võib pidada haruldaseks, et filoloog kiitis numbrite maailm sedavõrd, et ta läbis EBSi magistriõppe finantsarvestuse erialal. „Minu erihuvi on finantsterminoloogia, mis võimaldab mul kombineerida oma filoloogiat ja finantsarvestuse magistri tausta,“ sõnab ta.

Kui palju leiata õpetamises loominguisust olevat?

Õpetamises on loominguisust küll: programmid saab ise koostada, materjalid ise kokku otsida. Tudengid on toredad. Ja klassi ees taidlemine on tore tegevus.

Millised paistavad olema EBSi õppima asuva inimese ootused keeleõppele?

EBSi tudeng ootab praktilisi teadmisi, ta pole teadustööle orienteeritud. Toetavad ained nagu grammatika, foneetika, akadeemiline kirjutamine ei ole just populaarsemad ained. Neist ei tunnetata kohest kasutegurit. Mis sest, et kolme aasta pärast võib seda tajuda, kui ilusasti ta rääkima on õppinud. Inglise ärikeeletund, kus tudeng saab korraga 30-40 uut terminit, on palju menukam – neid asju saab kohe rakendada. EBSi tudeng ootab elavat tundi, talle meeldib esineda.

Kas halva mälu inimene võib olla edukas keeleõppija?

Ei tea, kas keegi ongi nii halva mälu, pigem väidavad tudengid, et pole aega, tööd on palju. Natuke liialdades võib öelda, et on A ja B tudengid ja on F tudengid. Kui nädalast nädalasse midagi ei tehta, siis enne eksamit ei ole võimalik neid aineid kiiresti selgeks saada.

Igasugune keeleõppe eeldab järjepidevust – muidu ei hakka aru saama, sest kõik on kõigega seotud. Finantsarvestuses on kindlad terminid ja tavad, seal midagi peast ise ei leiuta. Tuleb lihtsalt asjad selgeks õppida. Ja kui kohe ja kogu aeg

kaasa teha, siis on need asjad kergesti õpitavad.

Kaugõppe vormi pean keeleõppes suhteliselt mõttetuks: sinna juba tulevad inimesed, kes ei saa õppimisele palju aega pühendada. Kui tunnid on üle nädala ja ka siis ei saa iga kord osaleda... siis ei näe mingit tulemust ka ja kogu see tegevus tundub ajaraiskamisena.

Kuidas oma keeleoskust hoida?

Ega muud ei olegi kui kasutada. Ainult rattasõit ja ujumisoskus on vist need oskused, mis ei lähe meelest, kuigi osavus ja kiirus kaovad siingi.

Paljud EBSi tudengid kasutavad inglise keelt ka tööl. Ja koolis ka – ERASMUS programmi tudengid on meil siin igal semestril olnud, nendega suheldes saab keeleoskust praktiseerida, tuleb vaid endal aktiivne olla

Olete õppinud ka Wales'i ülikoolis. Mis sealsest õppekorraldusest ja atmosfäärist esimesena meenub?

Seal polnud sellist meelelut tempot nagu meil siin ülikoolides on. Kella neljaks olid kõik loengud juba läbi ja majas hästi rahulik. Kaugõppe ja õhtuõppe vormi seal ei olnud. Meil EBSis on suur tempo peal, samuti on meil veel õhtul kella seitsme ajal maja rahvast täis ja töö käib.

Miks Te just EBSiga end sidunud olete?

Kui ma 1991. aastal ülikooli lõpetasin, koordineeris EBSis keeleõpet ühe minu

Tartu õppejõu tuttav. Ju siis olin ülikoolis natuke ärksuse ja aktiivsusega silma paistnud, et see õppejõud mind soovitas. Ka kodu oli mul Tallinnas ja EBS paistis palju väljakutsuvam kui võimalus minna keskkooli õpetajaks. Alustasin tavalise keeleõppejõuna, aga siin majas on arenguruumi olnud. Praeguseks loen finantsarvestuse kursust ja õpetan finantsalast inglise keelt.

Administreerin Võõrkeelte Instituudi tegevust. Keeleõpe on väga tundlik õpilaste arvu suhtes, isegi septembri alguses pole veel kindel, et gruppide arv on lõplik, siis alles selgub, kes kuhu õppima otsustab minna – proovitakse ju ikka mitmesse kooli. Keeleinstituuti koordineerides olen samas sellega arvestanud ja meil on hea meel, kui meil õpilasi on.

Aasta lõpus sai akrediteeritud võõrkeelte ja ärikorralduse bakalaureuseprogrammi õppekava ning sellega seoses oli koormus päris suur. Tööpäevad venisid üheksa-kümneni õhtul. Ega õppejõud selle 41 tunniga nädalas välja küll ei tule. Aga hea asi on see, et puhkus on 56 päeva ja see on alati suvel.

Kuidas Teie filoloogina siis nii suureks numbrisõbraks osutusite, et finantsarvestust õppima asusite?

Räägiti auk pähe. Seda tegi Jaan Alver, kes oli tol ajal EBSi majandusarvestuse õppetooli juhataja. Kuigi mulle meeldis finantsarvestus, tegin ma otsuse selle kasuks viimasel minutil. Mulle ehk meeldivad konkreetsed asjad, mis ei ole selline suur turundusmull.

Minu lõputööks oli raamatupidamis-sõnastik. See on neljas keeles: eesti, inglise, saksa, prantsuse. Need on minu keeled. Eesti oludes võiks vene keel seal ka veel lisaks olla, vene keele oskajaks ma ennast ei pea. Võibolla on see väike filoloogikartus, et kui õigesti rääkida kindla peale ei oska, siis nagu ei kipu rääkima.

Astusime ka samme, et sõnastik välja anda ja isegi trükikojaga sai suheldud juba, aga kiired tegemised tulid peale ja nii õngi see praegu kättesaadav vaid

EBS-i raamatukogus. Loodan, et siiski jõuame varsti väljaandmiseni.

Kas Te ise saaksite hakkama finantsaruande koostamisega?

Saan küll – ma ju õpetan finantsarvestust, kus ma õpetan ka tudengeid finantsaruandeid koostama. Aga ma ei saaks vist raamatupidajana töötada, sest ma ei suudaks väikeste paberitega, näiteks tšekkidega hakkama saada, neid süstematiseerida! Tavaliselt filoloogid numbreid kardavad, aga minu jaoks on finantsarvestus erihuvi, mis võimaldab mul kombineerida oma filoloogiat ja finantsarvestuse magistri tausta keskendudes eelkõige finantsterminoloogiale.

Kuidas õppejõuna edukas olla?

Kui tulin EBSi, siis üritasin endale eeskujuks võtta õppejõude, kes mulle endale meeldinud olid ja kasutada neid meetodeid, millest mul tudengina kõige rohkem kasu oli. Sellepärast õngi kasulik teiste õppejõudude tunde käia vaatamas vahel – õppejõud õpib ka teistelt õppejõududelt.

Keeleõppes on meil võib-olla omavaheeline koostöö omasem kui ülejäänud EBSile. Häid materjale on palju ja seda infot me omavahel jagame. Võõrkeelte Instituudis on kõige rohkem ühishuvivisid ja koostöömomente. Siin töötab 25 inimest ja meil on veel mitmed lepingulised õppejõud.

Mis Teid õppejõuna iseloomustab?

Minuga pole kerge. Minu aines saavad läbi need, kes järjekindlalt kaasa töötavad. Kui tudeng pole kolm nädalat loengutesse nägu näidanud ja siis tuleb vaatama, mis toimub, on see juba tema mure, kui tal järg käest ära on. Iga kursus algab nõudmiste tutvustamisega. Ma ikka arvestan, et tegu on täiskasvanud inimestega, aga üks ikka ole nii, et kes võtab seda juttu tõsiselt, kes mitte.

Ma olen päris palju tudengeid läbi kukuatanud, või täpsemalt öeldes, on nemad läbi kukkunud. Esimene juhus oli kohe esimesel EBSis töötatud semestril –

arvan, et see inimene üldse ei lõpetanudki kooli. Paljud saavad läbi järeleksamil, mõni võtab sama kursuse teist korda läbi. See on õppejõu valik, kas ta keskendub oma kursusel nõrgematele või tugevamatele õpilastele.

Mis meetoditega te õpetate?

Finantsalases inglise keeles ja inglise ärikeeles armastan teha palju tõlkeharjutusi – tõlkimise puhul pead lahti saama emakeelsest mõtlemisest. Tõlgime eesti keelest inglise keelde. Eks raskem on neil, kelle emakeel pole eesti keel. Sõnavara tuleb erinevatest harjutustest. Palju teen paaritööna sõnavaraharjutusi. Finantskeele raames tuleb anda aimu finantsidest ning varustada tudengid baasteadmistega. Et nad keskastmejuhtidena saaksid aru, mida finantsaruanded tähendavad, kuigi nad ei oska neid koostada. Teeme aruande koostamise *case'e*, et õppijad saaksid teada, kuidas asjad toimivad. Finantsarvestuses teen hästi palju väikeseid tunnikontrolle, et tagada järjepidevat õppimist, sest muidu kasvab see aine üle pea. Inimene ikka pingutab rohkem, kui ta teab, et kontrollitakse.

Olete veendunud, et laiskus on inimloomus?

Aga ei ole või? Aeg on kiire, valikuid on palju ja järgi annad ikka sealt, kus see võimalik näib olevat. Mina oma aines üritan teha sedasi, et seal poleks kellelgi võimalust järgi anda. Tudengite programmid on tihedad ja neil tõesti on vähe aega. Mina tegin magistriõppe programmi läbi põhitöö kõrvalt ja ema rollis olles. Nii et ma tunnen hästi seda olukorda läbi oma kogemuse. Hea ajaplaneeri- ja peab olema nii tudeng kui õppejõud.

Kuidas on Euroopa Liiduga ühinemine mõjutanud huvi võõrkeelte ja ärikorralduse vastu EBSis?

Tegelikult tulid meie esimesed sisseastujad aastal 2001 ja toona rõhutasidki paljud, et neid huvitab minna teistesse maadesse. See on tõesti kõige populaarsem eriala: ligi sadakond oli viimasel suvel neid, keda intervjuerisime, vastu võeti 40.

Võõrkeelte ja ärikorralduse erialal on vestlus inglise keeles. Kui inimene ei suuda oma mõtteid vabalt väljendada, siis sellele erialale ei soovita pürgida. Muidu jääb teistele takistuseks. Kui inimene ise väga suhtleja ei ole, siis ega ta ärijuhiks ei sobi ka – suhtlemisoskus ja avatus on selles valdkonnas väga olulised.

Kel lisaks muudele oskustele ka hea keeleoskus olemas, need ei tahagi tihtilugu enam Eestis töötada.

See on ju tore! Sest kui mujal läbilöömine neil õnnestub, siis see tähendab, et nad on rahvusvaheliselt konkurentsivõimelised. Paljud tahavad minna mingiks perioodiks, seejärel tullakse tagasi.

Millega te oma vaba aja sisustate?

Lapsega, kes on juba kümnene. Vähemalt korra suvel, aga vahel ka talvel oleme temaga kuskil reisil käinud. Viimati käisime Viinis. Meile meeldib käia veeparkides ja jalgrattaga sõitmas. Svuti olen ma teinud ka giiditööd. Tudengitele õpetan ka eesti ajalugu ja kultuuri inglise keeles – eeldan, et nad oskaksid oma äripartneritele midagi huvitavat rääkida. Eksamikis ongi neile linnaekskursioon Tallinnas. Mõnedele see aine ei meeldi, mulle tundub, et sageli just noormeestele mitte eriti. Teen meelsasti ka käsitööd, mulle meeldib kududa – mu põhimõte on, et kootud kampsunit ei osta ma poest kunagi. Koolis kunagi tikkisime ARSile rahvariideid ja omal ajal oli isegi salajane mõte Kunstiinstituuti tekstiili eriala õppima minna. Aga inglise keel pakkus mulle suurt huvi, kuigi kõik ütlesid, et mis sa lähed, suunatakse pärast maakooli õpetajaks. Aga ma läksin meeldimise pärast, mitte mõeldes, kui kasulik see valik oleks. Praegu on kasulik ka ja käsitöö on ikka mu hobi!

Haritud inimesed peavad vähemalt ühes võõrkeeles korralikult rääkima

Dotsent **Ludmilla Podolski** on veendunud, et edukate äriinimeste puhul kehtib reegel: mida rohkem võõrkeeli osata, seda parem. Igapäevaselt realiseerib ta oma veendumust EBSi Võõrkeelte Instituudis tudengeid rahvusvahelisel ärimaastikul toimetulekuks ette valmistades. Ja kuigi dotsent Podolski peab korrektset grammatikat ning rikast sõnavara väga oluliseks, leiab ta, et keele põhiliseks funktsiooniks on siiski suhtlemine.



Miks valisite oma erialaks inglise keele?

Inglise keel tundus mulle väga ilusa keeleks. Mu esimesel inglise keele õpetajal oli nii ilus hääldus, et tahtsin teda jäljendada ja keel hakkas meeldima. Meie ajal ei olnud kontakte päris-inglastega ja seetõttu oli keel veel rikkumata. Oppisime ideaalsete tekstide järgi ega saanud suhelda nendega, kellel inglise keel emakeeleks ei olnud või nendega, kel see küll emakeeleks oli, aga kes ise ei olnud just kõige haritumad inimesed ning kelle keel polnud kaunis.

Teie emakeel on...?

Vene keel. Kõiki keeli, mida praegu räägin, õppisin koolis. Olin väga kaua Eestist ära – 14 aastat – ja selle ajaga unustasin palju. Siis tulin tagasi ja õppisin eesti keele uuesti selgeks. Nüüd õpin iseseisvalt romaani keeli – itaalia, hispaania ja prantsuse keelt, lähemal ajal on lisaks plaanis veel tutvumine poola keelega. Teatud mõttes on see mu kohustuseks oma poolatarist vanavanaema mälestuse ees. Ma arvan, et on raske tunnetada oma kuuluvust ühe rahvuse hulka oskamata selle rahva keelt.

Kas kõik keeled kui märgisüsteemid on omavahel sarnased?

Igas keeles saab mõtteid väljendada, kuid keeled ise on ülesehituselt ikka erinevad, sarnasus mittesugulaskeeltes on pigem juhuslik. Võtame näiteks vene ja eesti keele – need on niivõrd erinevad keeled, kuigi neis on ka sarnaseid struktuure.

Kuidas Teile tundub, kas selle aja jooksul, mil Teie olete inglise keelt õpetanud, on keele- ja eriti kirjakeele oskus kehvemaks muutunud?

Inglise keele grammatika õppejõuna olen märganud, et oma mõtete väljendamisel ei pea keelekasutaja enam tähtsaks keele korrektsust ja rikkust sõnavara ja grammatiliste struktuuride osas – peasi, et temast aru saadakse. Samas aga ei vaille ma sugugi vastu arusaamale, et suhtlemine, ehk keele kommunikatiivne funktsioon, ongi tegelikult keele põhiline funktsioon. Ja selles mõttes on meil Eestis olukord paranenud.

Mis võib olla keelekasutaja väga piiratud sõnavara ja halva grammatika tulemuseks?

Võib-olla paistab siis, et ka tema mõtted on piiratud. Omal ajal Pedagoogika-ülikoolis tekkis tudengitel Soome televisiooni vaadates kogu aeg küsimus, et milleks õppida sõnu, mida Ameerika filmides ei kasutata. Ka filmide sõnavara on piiratud ja üliõpilased ei anna endale aru, et on olemas ka teine keel, mida kasutatakse näiteks teaduslikes ettekannetes, ajalehtedes, teaduskirjanduses, artiklites jne. Et sellist taset saavutada tuleb pingutada.

Seega ei võeta võõrkeelte korrektsust tõsiselt?

Tõepoolest, seda ei peeta tähtsaks. Peamine põhjus on suhtumises. Õeldakse, et ma ju räägin, saan aru ja mida sa veel tahad?!

Ka konverentsidel esinedes tehakse keeles vigu. Olen siis ikka öelnud, et vaadake enne, millised need struktuurid on ja kuidas sõnu hääldatakse. Mulle on vastatud, et kui rääkida korrektset keelt, siis kuulajad ei saa aru – nende keeleoskus pole ka kuigi tasemel. Et kui teen samasuguseid vigu kui nemadki, küll nad minust aru saavad!

Hakkasin grammatikaõppejõuna ka ise kahtlema, et kas ikka peab nii õiget keelt valdama, kuid mõistlik vastus on, et peab. Haritud inimesed peavad korrektselt rääkima kasvõi ühes võõrkeeles, milles nad spetsialiseeruvad.

Kas võõrkeele omandamiseks on vaja enne emakeelt hästi tunda?

Kohe kindlasti! Peame võõrkeele õpetajana selgitama, mis on sihilise ja sihiu verbi vahe ning millised on erinevad lausetüübid. Üliõpilased peavad seda emakeele najal juba teadma! Ei ole normaalne, et nad kuulevad sellest esimest korda inglise keele õppejõult. Oma õpilaste, eelkõige BBL eriala tudengite teadmiste põhjal võib järeldada, et kooli programmist on täielikult välja jäänud igasugune keeleanalüüs. Tundub, et emakeele tundides ei ole räägitud - või vähemalt pole selgeks tehtud – isegi kõige elementaarsemad mõisteid, nagu näiteks *alus*, *öeldis*, *sihitis*. Aga kui mul on grammatika tund meie BBLi tudengitega, siis ei ole ju võimalik ega ka otstarbekas termineid mitte kasutada ja lihtsalt näpuga näidata, kuhu mis sõna lauses paigutub, kui me arutame sõnade järjestuse probleeme.

Kas eestimaalastel – nii eestlastel kui siinsetel vene keelt kõnelevatel elanikel – asendub emakeel inglise keelega?

Emakeel on juba mõlemal grupil mingil määral kadumas! Vahel tunnen eesti-

keelsed sõnad ära vaid seetõttu, et ma inglise keelt oskan. Loen lehti ja vaatan, kuidas ajakirjanikud sõnu kasutavad. Näiteks sõna *pilot studies*. Eesti keeles on lihtsam – nimisõna pluss nimisõna – pilootuuritud. Vene keeles nägin väljendit *pilotnoje issledovanija*. Küsisin oma õe käest, kas oled kuulnud, mis on pilotnoje školõ? Tema ütles: “*Navernotam pilotov gotovjat*.” See on naljakas! Kõik need *coffee break*, kohvipaus ja *kofeinaja pauza*. Kui ei osata tõlkida, siis võetaksegi niisama üle. Vene keeles ei ole algpäraselt ka nädalalõppu tähistavat sõna. Saadi ilma selleta hakkama, kuid nüüd kasutatakse väljendit *v kontse nedeli* või ka *weekend* slaavi tähtedega.

Palun rääkige rahvusvahelistest konverentsidest, kus olete esinenud.

Esimene tähtsam esinemine oli 1995. aastal Uppsala Ülikoolis, kus rääkisin oma teadustööst. Seejärel stažeerisin Inglismaal Ida-Inglise Ülikoolis, kus töötasin ülikooli raamatukogus, tutvusin õppeprogrammidega ja magistrikraadi töö tasemega. Mind võeti ülikooli teadusühingu (*research society*) liikmeks. Kui 1996. aastal tulin Tallinna Pedagoogikaülikoolist põhikohaga üle EBSi, muutus minu uurimistöo rahvusvahelisel tasemel veelgi aktiivsemaks. Olen esinenud ettekannetega kuuel rahvusvahelisel konverentsil kahes valdkonnas: funktsionaalses grammatikas ja kontrastivlingvistikas. Selle aasta septembris esinen seitsmendat korda. Tavaliselt võrdlen kolme mittedugulaskeelt: inglise, vene ja eesti. Mis puutub eesti keelde, siis on mul hea meel võimaluse pärast seda teistele uurijatele tutvustada. Neil tekib huvi eesti keele vastu ja keele kaudu ka meie riigi ja rahva vastu. Ma tunnen, et see on mu missioon. Olen tänulik EBSile minu konverentsidel osalemise toetamise eest.

Mis on õigupoolest funktsionaalne grammatika?

Funktsionaalne grammatika uurib seda, kuidas grammatikat suhtlusprotsessis kasutatakse. Lähtepunktiks on mõte ja tähendus, selle alusel otsitakse õigeid väljendusvorme. Tähtis on võtta arvesse kõneleja ja kuulaja aga ka kirjutaja/teksti koostaja ning lugeja vahekorda. Ka tõlkimisel on tähtis see, kas me tõlgime sõnu või mõtet, mida on vaja lauses rõhutada ja kuidas seda teha, et tõlge oleks adekvaatne.

Kui palju keeli peaks edukas äriimees oskama?

Mida rohkem keeli osata, seda parem. Inglise keelt peab oskama väga hästi, sest see on rahvusvaheline suhtlemiskeel, milles koostatakse dokumente ja muid tekste ning esinetakse avalikkuse ees. Kui räägitakse ebakorrektset inglise keelt, siis mõni annab andeks. Saab aru, et see ei ole emakeel. Teiselt poolt, ärikirja lugeja ei mõtle sellele, et oled välismaalane ning seetõttu võib talle tunduda, et kirjutaja pole küllalt viisakas, vaid liiga järsk. Probleemid tekivad aga kindlasti siis, kui kirjapandu mõttestki ei ole võimalik aru saada.

Millise inglise keele tasemega EBSi tudengid kooli lõpetavad?

Erineva tasemega, oleneb tudengist. Inglise keele õpetaja vastutus on suurem seal, kus ta õpetab inglise keelt erialana, eriti kui tegu on tulevaste inglise keele õpetajatega. Pedagoogikaülikoolis ma ei julgeks üliõpilast läbi lasta, kui tema tulemus on piiri peal. Pigem olgu sellisel juhul hinne negatiivne. EBSis mul nii suurt vastutust ei ole ja aitan tudengeil lihtsalt keelt juurde õppida. Aga see ei puuduta BBLi tudengeid, kellele inglise keel on ka nende teiseks erialaks.

Iga teekond algab esimesest sammust



EBSi lektor **Kaur Andresson** on lugenud ettevõtte rahanduse, finantseerimise ja rahvusvahelise rahanduse kursuseid ning juhendanud hulga lõputöid. Tartu Ülikooli *cum laude* lõpetanud ja magistrikraadi kaitsnud Andresson omab suurt kogemust ettevõtete müügi alal, samuti juhatuse liikme ja *business controllerina*. Kaur Andresson leiab, et tema töö edukust õppejõuna võiks mõõta selle järgi, kui paljudest üliõpilastest saavad miljonärid. Ning lisab, et kui nad aine korralikult omandavad, siis ei tohiks neil sellega probleeme tekkida.

Kuidas on võimalik anda mingit rasket või mõne jaoks ka igavat ainet ilma, et tekiks elu-aegne vastumeelsus kogu valdkonna vastu?

Väga palju sõltub õppejõust. Tartu Ülikoolis näiteks õpetasid mulle rahandust professor Vambola Raudsepp ja Priit Sander, kellega oli võimalik suhelda ka loengutevälisel ajal. Lisaks peab muidugi olema mingi eelsoodumus antud valdkonna vastu üldisemalt – osadele inimestele meeldib töötada numbritega, neile sobib rahandus, osadele inimestele sobib rohkem suhtlemine, neile sobib näiteks turundus. See ei tähenda, et rahanduses ei oleks inimestega suhtlemist vaja. Sa võid olla suurepärane rahandusspetsialist, kuid oma avastusi pead suutma ka teistele edasi anda.

Milline on Teie erialane kogemustepagas?

2002. aastal lõpetasin *cum laude* Tartu Ülikooli majandusteaduskonna teadusmagistri programmi. Oma magistritöös analüüsisin majandusliku lisaväärtuse loomist mõjutavaid tegureid Euroopa ettevõtetes. Analüüsisin üle 20 000 ettevõtte näitajaid 11 majandussektorist. 2001. aastal asusin tööle KPMG Estonia *Corporate Finance* osakonna analüütikuna. Töö sisuks oli ettevõtete ostu-müügi tehingute nõustamine, ettevõtete hindamised.

Üheks projektiks oli ka Eestis asuva elektroonikatehase AS Finesat RF müük Soome investeerimisfirmale Ahlström Capital. Selle tehingu käigus tekkinud

kontaktide tulemusel kutsuti mind sinna tööle. 2003. aastal alustasin juhatuse liikme ja *business controlleri* ametikohal, vastutusalaiks oli firma finants- ning administratiivpool. Aasta pärast otsustasid samad omanikud luua veel teisegi firma nimega Enics Eesti AS ning rajada sellele tehas – eelmise aasta lõpus olidki mu peamised tööülesanded seotud uue firma püstipanekuga ning tehase ehitusega.

Milliga olete viimasel ajal kõige enam tegelema?

Kuna 2005. aasta algusest otsustati eelnimetatud kaks firmat ühendada, siis kogu see aasta on mu töö olnud suuresti seotud kahe firma integratsiooniga. Hetkel on Enics Eestis 270 töötajat, aasta lõpuks on töötajate arv üle 300 ning selle aasta käive jääb poole miljardi krooni kanti. Järgmisel aastal tõuseme tõenäoliselt Lõuna-Eesti suurimaks firmaks nii töötajate arvult kui käibelt. Hetkel on mu põhitöö AS Enics Eesti juhatuse liikmena.

Mida tähendab Teie jaoks õppejõu roll?

Ma ise pean loengute lugemist meeldivaks kõrvaltegevuseks, mis võimaldab ka endal juurde õppida ning samas hoiab mees koolis omandatud.

Loengute lugemist EBSis alustasin 2002. aasta sügisel. Olen lugenud ettevõtte rahanduse, ettevõtete finantseerimise, rahvusvahelise rahanduse kursuseid ning juhendanud hulga lõputöid. Samuti olen

lugenud loenguid EBS Juhtimiskoolituse Keskuse erinevate loengusarjade käigus.

Mis on osutunud Teie tugevuseks õppejõuna?

Senine tagasiside üliõpilaste poolt on olnud vägagi positiivne. Ma usun, et selle põhjuseks on asjaolu, et mäletan väga hästi, mis endal koolis õpitust segaseks jäi ning mida peaks täpsemalt selgitama. Samuti olen püüdnud võimalikult palju reaalse elu näiteid kaasata, et inimestel tekiks arusaam koolis õpitu ning igapäevaelu seostest. Sellele on kaasa aidanud ka omal erialal töötamine, kus on reaalset näha, milliseid teadmisi inimesed vajavad. Lisaks olen püüdnud alati üliõpilastega arutada hetkel majanduses ja firmades toimuvat, et nad näeksid, kuidas saab koolis õpitut kohe ka päriselus rakendada.

Kas on endal tulnud koolis õppida ka seda, millega elus midagi pole olnud pihta hakata?

Loomulikult, seda on päris palju olnud. Näiteks koolis saadud keemia ja bioloogia teadmisi ei ole veel vaja läinud. Samas on väga oluline anda inimestele lai põhi alla, et nad saaksid valikuid ka hiljem oma elus teha. Seda võiks võrrelda spordiga – odaviskaja treening ei koosne ainult oda viskamisest, olulised on ka jõutreening, teadmised toitumisest ning puhkamisest.

Halvem on asi siis, kui koolis õpetatakse midagi, mis reaalses elus teisiti on, ehk mida tuleb töö käigus kogemuste najal ümber õppida. Näiteks ülikoolis õppisin juhtimist ning võin öelda, et selles aines õpetatu oli reaalse elu situatsioonidest väga kaugel. See on ka üks põhjus, miks püüan pidevalt end lugedes täiendada.

Mida kujutavad endast PWC olümpiaadid, millele olete saavutanud kord II ja kord III koha?

Tegemist on rahanduse valdkonna ülesannete lahendamisega. Soovitan kindlasti kõigil rahanduse tudengitel osaleda, et ennast proovile panna ning teistega võrrelda. Mulle endale andis väga palju just olümpiaadiks valmistumine, mille käigus paar paksu raamatut rida-realt läbi

töötasin. Väga tugevalt on alati esinenud Riias asuv Stocholm School of Economics'i tudengid.

Kuivõrd olete oma karjääri teadlikult planeerinud?

Igal tudengil on mure esimese töökohta leidmisega. Ma kandideerisin neljale töökohale, kahest kohast sain positiivse ja kahest negatiivse vastuse. Valisin KPMG ja ei ole kordagi kahetsenud. Audiitorfirmad on väga hea koht karjääri alustamiseks, mida soovitaksin igale tudengile. Praegune töökoht rahvusvahelises elektroonikafirmas globaalse konkurentsi tingimustes annab samuti väga hea kogemustepagasi.

Milliste eeldustega inimesel on teie meelest võimalik rahanduse valdkonnas tegutsedes enim edu saavutada?

Tänapäeval on rahandus väga lai valdkond. Ühes äärmuses on inimesed, kellel on doktorikraad matemaatikas ning kes tegelevad tuletisinstrumentide ning keerulisemate võlakirjatoodete väljatöötamisega. Samas töötavad nende kõrval inimesed, kes neid tooteid klientidele edasi müüvad ning kes ei pruugi üldse osata peast liita-lahutada.

Ma olen kusagilt lugenud, et heaks raamatupidajaks saab inimene, kes tunneb rõõmu, kui bilanss täpselt kokku läheb. Rahandus on sellele väga sarnane. Kui inimesele koolis matemaatika raskusi valmistab, siis vaevalt ta rahanduse õppimist naudib. See ei tähenda aga, et ta näiteks panganduse valdkonnas tööta-da ei võiks.

Kuidas saada heaks rahanduse spetsialistiks?

Tsiteeriksin Leninit: õppida, õppida, õppi-da. Oluline on pidev enesetäiendamine, avatus uutele ideedele ning soov neid ellu viia. Ma usun, et see kehtib iga valdkonna kohta, rahandus pole siin mingi erand.

Milleks on võimelised EBSis Teie kursuse läbinud inimesed?

Nad peaksid suutma rahanduse valdkonnas töötada ilma, et tööandja neid koolitama peaks hakkama.

Kellele soovitate EBSis õppimise kasuks otsustada?

EBSis on loodud väga head tingimused õppimiseks inimestel, kes juba põhikohaga töötavad. Magistriõppesse soovitan tulla neil, kes on bakalaureusekraadi omandanud mõnes teises kõrgkoolis. Keskkonnavahetus ning uued õppejõud on inimese arengule suuremgi tähtsusega kui raamatutest omandatav.

Mis on Eesti kontekstis rahanduse valdkonnas Teid viimasel ajal enim hämmastanud?

Inimeste teadlikkus rahaasjade korraldamisest on läinud üha professionaalsemaks ja seetõttu on sellist hämmastust tekitavat väga vähe. Eesti inimeste käitumine on väga sarnane arenenud riikides elavate inimeste omale – laenamine, pensioni kogumine, investeerimine, mis on kindlasti väga positiivne. Samuti võib kiidusõnu öelda firmade finantsjuhtimise kohta, mis on täiesti normaalsel tasemel. Hämmastust suudab tekitada riigi käitumine. Kuid kui vaadata poliitilisi tagamaid, siis on ka seal loogika olemas, kahjuks küll mitte rahanduse loogika. Varasemast ajast on aga jäänud meelde üks Eesti suurfirma juht, kelle väitel võrdub ettevõtte väärtus kas ettevõtte käibe või kasumiga, sõltuvalt sellest, kumb on suurem.

Mida peate rahanduse valdkonnas oma suurimaks avastuseks-äratundmiseks?

Seda, et igast inimesest võib saada suhteliselt väikese vaevaga miljonär. Oluline on raha säästa ning investeerida. Kui inimesel on 1000 krooni, siis investeerides selle 12% tootlusega (Eesti pensionifondid on saavutanud veelgi paremaid tulemusi), teenib ta esimesel aastal 120 krooni. See tundub enamikule nii väike raha, et otsustatakse pigem see 1000 krooni ära kulutada. 40 aasta möö-

dudes oleks sellest 1000 kroonist saanud aga 93 000 krooni. Seega piisab, kui säästa 11 000 krooni ning 40 aasta pärast ongi miljon koos.

Hiina vanasõna ütleb, et iga teekond algab esimesest sammust ning rahanduses kehtib see 100 protsenti. Kahjuks on kogu meie ühiskond väga tugevalt tarbimisele orienteeritud ning seetõttu on ja jäävad väga paljud inimesed vaesusesse. Rahanduses üritamegi inimestele finantsdistsipliini sisendada ning aidata neil õigeid otsuseid teha.

Minu töö edukust võiks mõõta selle järgi, kui paljudest üliõpilastest saavad miljonärid ning ma usun, et kui nad aine korralikult omandavad, siis ei tohiks neil sellega probleeme tekkida.

Millist saavutust oma elus hindate ise kõige kõrgemalt?

Enamus saavutusi on kindlasti veel ees. Enics on viimase aasta jooksul loonud Eestis üle 100 uue töökoha ning mul on väga hea meel, et olen olnud selle meeskonna liige ning oma panuse andnud.

Milliga Teile meeldib oma aega sisustada?

Palju aega kulub spordile - jõusaal, rattasõit, ujumine. Kõik ülejäänud aeg kulub lugemisele: eelistan lugeda nii erialast kirjandust (rahandus), ettevõtete juhtimisega seotud ajakirju nagu *Harvard Business Review*, *McKinsey Quarterly* ja raamatuid, samuti üldist majandusajakirjandust, näiteks *Businessweek* ja *The Economist*. Ilukirjanduse vastu on paraku allergia kooli kirjandustundidest saadik.

Enamus otsuseid ettevõttes on finantsidega seotud

Hele Hammeril on doktorikraad majandusteaduses, ta on õppinud nii Bentley College's kui Ohio State University's Ameerikas. Pidades peale loengute andmise ja koolituste läbiviimise ka rahanduse tippjuhi ametikohta leiab ta, et rahandusvaldkond ei ole kohe kindlasti mitte kuiv ja igav. Ning arvab, et ettevõttes peaksid kõigi valdkondade juhtidel rahandusest vähemalt kesktasemel teadmised olema.



Mida Te täpsemalt EBSi tudengitele õpetate?

EBS tudengitele õpetan ettevõtte rahandust ja teisi finantsjuhtimise aineid (ja neid aineid palun mitte segi ajada raamatupidamisega!).

Lisaks olete juhtivõppejõud EBS Juhtimiskoolituse Keskuses?

EBS Juhtimiskoolituse Keskuses olen finantsjuhtide arenguprogrammi "koordinaator", ehk teisisõnu olen pannud kokku 10-kuulise täiendõppeprogrammi juba kogemustega finantsjuhtidele-praktikutele ning olen selle programmi juhtivõppejõud.

Kas õpetamine-koolitamine ongi Teie põhitöö?

Minu põhitöök on tegelikult finantsjuhtimine praktikas: olen nimelt Amserv Grupi AS finantsjuht. Amserv on üks Baltimaade suurimaid autokontserne, esindame Toyotasid, Lexuseid, Opeleid ja Chevrolet'isid. Meil on seitse tütarfirmat, nii et nende kantseldamisele kulub suurem osa ajast. Samas on mulle õpetamine olnud ikkagi pidevaks tegevuseks juba aastast 1997. Alates aastast 2001 koostan ka perioodiliselt uuenevat Äripäeva „Finantsjuhtimise käsiraamatut“ – nii et päris rangelt võttes ei saagi üht või teist põhitegevuseks lugeda.

Rahandust ja finantse peetakse tihti peale kuivaks ja igavaks - kuidas Teie seda valdkonda iseloomustaksite?

Mis kuiv ja igav! Kindlasti mitte. Isegi raamatupidamine on väga loominguline amet – teatud juhtudel ;). Kõik oleneb muidugi töökoha tasemest: finantsjuhi koht on reeglina ettevõtte juhatuses ja seal on tegemist strateegiliste kõrgemal tasemel otsustustega, mida kindlasti ei saa kuidagi igavaks või rutiinseks nimetada. Julgeksin koguni väita, et peaaegu kõik otsused, mis ettevõttes tehakse, on finantsotsused, ning seega on ka peaaegu alati oluline finantsjuhi põhjendatud arvamus.

Kas õpetate selliseid aineid, mis eelkõige mõeldud rahandusnimestele või peaksid ka ettevõtte muude valdkondade juhid finantsidest rohkem teadma?

See küsimus haakub tegelikult eelmise vastusega: usun, et enamus otsuseid ettevõttes on seotud finantsidega või omavad finantsilist mõju, seega kindlasti on kõigil vaja elementaar- või soovitatavalt ka kesktasemel rahandusteadmisi.

Kuidas iseloomustaksite rahanduse valdkonda tänases Eestis?

Rahandus on vaieldamatult kiirelt arenev valdkond. Võimalused selles valdkonnas nii mõndagi saavutada on täiesti olemas, kuna praegused finantsjuhid ei valda tihtipeale tänapäevaseid finantsjuhtimise teooriaid ja vahendeid, kuna lõpetasid ülikoolid ajal, mil neid Eestis veel ei õpetatud.

Millisest inimesest võiks saada hea finantsjuht? Millised eeldused peaksid tal olema?

Süsteemse mõtlemisega, numbreid mittepelgav, enesekindel, kohusetundlik, hea suhtleja. Viimane eeldus on taas kord seotud väitega, et finantsjuht on tippjuhtkonna liige.

Mis on finantsjuhi töös kõige väljakutsuvam ja mis kõige põnevam, kõige rohkem fun?

Suurimaks väljakutseks on üritada selgitada oma mõtteid mittefinantsinimestele, nii et see oleks üheselt arusaadav.

Aga *fun* on see, kuidas tegelikult saab numbritega tõestada nii musta kui valget – mida aga parasjagu vaja on (aga teised seda tavaliselt ei tea).

Milline on Teie nägemuses finantsjuhi roll ühes organisatsioonis - palju tema tegevusest tegelikult sõltub ja kuhu ta paigutub?

Nagu ka eelnevatest vastustest on juba välja tulnud – minu arvates on finantsjuhil väga oluline roll ning ta on kindlasti tippjuhi vähemalt vasakuks, aga pigem ikka paremaks käeks.

Kas meenub mõni eriti hämmastav "mõt-teavaldus" oma õpetamiskarjääri jooksul?

No senimaani tundub, et suurim „ahhaaa-epekt“ saabub tudengitel, eelkõige just täiendõppuritest tippjuhtidel, ikka veel kurvastavalt tihti esmakordsel arusaamisel, et omakapital ei ole tasuta käes, vaid ka sellel on hind ja see hind on kallim kui laenukapitalil...

Aga mõni rahanduse või finantsidega seonduv nali või anekdoot?

Finantsturgude efektiivsusest: Kõnnivad finantsprofessor ja tudeng mööda koridori. Koridoris on maas 500 kroonine rahataht. Tudeng kummardub seda üles võtma, aga professor peatab ta: „Vaata, kui see raha seal tõesti lebaks, siis oleks keegi teine ta juba üles võtnud“.

Miks Te üldse õpetamisega tegelete?

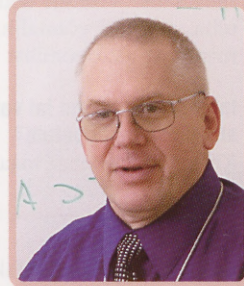
Selleks, et tudengite silmades sära näha.

Kuidas veedab rahanduse tippspetsialist vaba aega?

Viimasel ajal veedan oma (tõesti vähest) vaba aega oma paariaastase tegijast tütre Mariliisiga, kellega mängimine taastuda aitab. Aga lisaks kõikvõimalikus vormis sport: ujumine, rattasõit, *squash*, purjetamine. Loen endiselt palju ilukirjandust. Purjetan ja sõidan muud moodi mööda merd – väga lõdvestav.

Liiga palju pakutakse intellektuaalset rämpstoitu!

Peeter Lorents õpetab tudengeid maailma süsteemselt nägema, võrdleb head juhti Ameerika jalaväehvitseriga ning leiab, et inimesed peaksid rohkem oma intellektuaalset muskulatuuri treenima. Professor Lorents on konkreetse ütlemisega, küsimustele vastab nii, nagu loeks vastuseid paberilt maha. Kui kaudu ta EBSiga seotud on olnud, ei mäleta täpselt enam isegi.



Alustuseks - miks peaks üldse IT juhtimist õppima?

Sest see on üks amet, mis on tekkinud ega ei näi kuhugi kaduvat.

Ehk selgitaksite, mis amet on üldse IT juht?

IT juht on inimene, kes korraldab organisatsioonis infotehnoloogilisi asju – mõtleb sellele, milline info antud keskkonnas liigub, mis ja kuidas tuleb sisse, mis läheb välja, mis selle infoga organisatsioonis sees sünnib. Kuidas seda sisestatakse, väljastatakse, edastatakse, töödeldakse, säilitatakse, kaitsatakse ja hävitatakse. Milline on selleks vajalik tarkvara ja seda toetav riistvara. Ja veel kord – kuidas see kõik harmoneerub antud asutuse vajaduste, võimaluste ning arenguga.

Milline on seega hea IT juht?

Aga mõtleme kõigepealt sellele, milline on hea USA armee jalaväehvitser, kes on lõpetanud näiteks kuulsas West Pointi. Teadupoolest pole nende juhitud vägedele võrdseid. Efektiivsus ja resultatiivsus on mäekõrgusel teistest üle. Kui aga süüvime West Pointi õppekavadesse, siis mida näeme – vähemalt neli semestrit mitmeid erinevaid füüsikakursusi. Sama palju erinevaid matemaatikakursusi, muljetavaldavalt tugev humanitaarainete blokk, sealhulgas filosoofia, politoloogia, maailma ajalugu, USA ajalugu, keeled, jne, jne. Sõnaga – edukas juht nende mõistes on väga sügavalt ja harmooniliselt haritud

inimene. See tagab mitte ainult ametialase toimetuleku, vaid arengu eeldused kogu ülejäänud eluks. Nii peaks ideaalis koolitama ka teisi juhte, sealhulgas samuti IT juhte.

Kõige halvem, mis olla saaks, on “*just in time*” koolitus, mis hõlmab just nüüd moes olevaid asju, just nüüd moes olevaid skeeme ja mõtteid, mis seejuures peavad olema õppimiseks isüäratavalt serveeritud, kergesti neelatud ja seeditavad nagu vahukoor. Ei mingit vaeva – maitsev ja toitev!

Millist tudengit Te enda juurde kõige rohkem ootate?

Eelkõige sellist, kes on töövalmis, kes on vähemalt selle selgeks saanud, et eimillestki sünnib eimiski. Valmidus tööd teha ja vaeva näha, et trennida oma “intellektuaalset muskulatuuri” - see on vast tähtsaim eeltingimus, et õpetamise ja õppimise vaev end ära tasuks. Ei tahaks enda juures näha neid, kes maksavad meelsasti intellektuaalse rämpstoidu eest ja seetõttu on ette teadaolevalt määratud edasises elus hävima (mida nad küll ise paraku uskuda ei taha).

Ja mida kujutab endast see intellektuaalne rämpstoit?

See tähendab just selliseid moekaid, kõigile suhu sattunud sõnadega võrtsitatud mõnetunniseid, mõne päeva või nädalaseid kursusekesi, kus tegelikult luuakse eelkõige kursustele kollektiiv-

set rahulolu tunnet, millele lisandub illusioon, et nüüd on omandatud mõni tõeliselt väärtuslik teadmine, oskus, vilumus vms. Võiksin sedalaadi asju ka ise teha, aga kui võimalik, siis pigem väldin niisugust akadeemilist hõlptulu.

Infotehnoloogia on lai valdkond - mida Teie siis täpsemalt õpetate?

Kõigepealt õpetan maailma vaatamist läbi teatava instrumendi, mille üldnimetus võiks olla süsteemsus. Kellel seda instrumendi pole, sel pole võimalik teatavaid asju lihtsalt näha, rääkimata nende olemuse mõistmisest ja sellest vajalike järelduste tegemisest. Süsteemsus on juhtimisvaldkondades sama oluline, kui teleskoop astronoomile. Ilma selleta lihtsalt ei näe asju. Seda "nägemisioskust" peaks kõikidele õpetama.

Mis on siin olulisem - teooria või praktika?

Mõlemad.

Mis vahekorras?

Õppimise ajal enamuses hea raudbetoonist teooriavundament, mis ei mõrane ega kõdune ka aastakümnetega. Ilma selleta kujuneb kõikide koolituste, kursuste ja muu sarnase kasutegur samalaadseks liivalosside või lumelinnade ehitamisega.

Kuidas iseloomustate IT valdkonda ja selle tulevikku lähematel aastakümnetel?

IT valdkond areneb. Vastavad õpetused on paljuski alles kujunemisejärgus, aga mõned vundamendiblokid on ka paigas, nagu näiteks süsteemide täppisteaduslik teooria, algoritmide teooria, täppisteaduslik loogikakäsitlus, millel omakorda baseerub tehintellett, mis suuremal või vähemal määral on end sisse sättinud pea kõikjal: taskutelefonist tohutute automatiseeritud tehaste juhtimiseni.

Mis on Teie meelisvaldkond?

Neid on mitu – teadmiste ja intellekti teooria, süsteemide teooria. Need on alad, mida ma praegu uurin, mille kohta kirjutan ja millest erinevatel rahvusvahelistel teaduslikel konverentsidel räägin.

Millal Teid viimati mõni tudeng tõeliselt üllatas?

Ega ei mäletagi... Ah ei – sel semestril mul on tudeng, kelleks on Eesti üks jõukamaid ja edukamaid ärimehi, kes enne minu "klassi" sattumist on juba lõpetanud mitu kõrgkooli ja ülikooli. Seejuures sertifitseeritud euroinsener! Tema kuulab minu süsteemse käsitluse kursust, igal nädalal ja täiesti oma vabast tahtest ning töötab väga usinasti kaasa. Haruldaselt hingekosutav näide selle kohta, millest eelnevalt rääkisin – tohtu töövalmidus ning selge arusaam sellest, mis on see õige ja tõeline väärtus, mille nimel suurt vaeva näha.

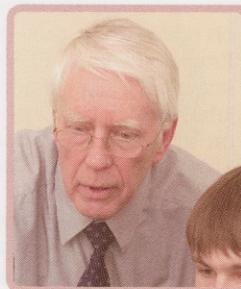
Hobid ja vaba aeg?

Nojah, ega tegelikult seda vaba aega ju pole, aga... Tennist mängin, mägijalgrattaga sõidan. Kantseldan oma suurt ja karvast koeravolakat (kelle kohta ütles kunagi üks koeratõugude asjatundja, et – esimene vastutulija kannal kohe kuludesse ...). Kui võimalik, siis naudin muusikat – head ja professionaalset muusikat. Sageli piisab mulle just nimelt professionaalsusest, kuna ega mul mingeid erilisi lemmikstiile polegi. Ei saa enda kohta öelda, et hooliksin barokkmuusikast enam, kui džässist või rockist. Muusika ja muusiku professionaalsus aga ei väljendu ainult tehnilise külje valdamises, vaid ka selles, kuidas esitatavat hingestatakse.

Ja kuigi järgnevat küll hobide hulka kohe kindlasti liigitada ei saa, siis suure osa minu vabast ajast võtab see sellegipoolest – nimelt Eesti riigi julgeolek ja kaitse. Olen Kaitseliidu Vanematekogu aseesimees, kus tegevuse eesmärgiks on Eesti riigikaitse ühe ala arengu suunamine ja juhtimine. Vanematekogu koosseisu kuuluvad huvitavad, arukad ja aatelised inimesed, sealhulgas näiteks olulisemate riigiametite peadirektorid, mitmed parlamendisaadikud, akadeemikud ja professorid, endised ja praegused ministrid, Eesti Panga president, Eesti Vabariigi President jt. Nii et olen heas seltskonnas!

IT-juhtimine seostub arhitektiametiga

EBSi professor **Enn Tõugu** võrdleb IT-juhi staatust arhitekti omaga ning programmeerimist müüri ladumisega. Viimane olevat diplomeeritud IT-juhile liiga lihtne. Professor Tõugu rõhutab, et EBSi infotehnoloogia juhtimise eriala lõpetajatel on nii IT-kvalifikatsioon kui ärialsed teadmised, mis annab neile eelise teiste koolide lõpetajate ees.



Õpetasite enne EBSi tulekut Rootsis?

Töötasin kaheksa aastat KTHs, Rootsi kuninglikus tehnikaülikoolis professorina tarkvaratehnika alal.

Mille poolest Stockholmi KTH ja EBS erinevad?

Põhiline erinevus on see, et KTH on väga suur ja traditsioonidega kool. EBS seevastu aga noor, dünaamiline, kiiresti arenev ja optimistlik. KTH kannatab mingis mõttes oma suuruse all. Juba aastaid arendatakse KTH sees ühe osana välja infotehnoloogia ülikooli, mille arendustöö algas juba siis, kui hakkasin KTHs oma tööd lõpetama. Tundsin, et kool oli traditsioonides väga kinni – uuenduste sisseviimine on ääretult raske.

Mida olete saanud siin ette võtta?

Osalesin infotehnoloogia juhtimise õppe-suuna käivitamises koos selle suuna juhi Peeter Lorentsiaga. Osalesin selles protsessis algusest peale ja arvan, et on väga suur asi käivitada tehnoloogiline suund äri- ja juhtimiskallakuga ülikoolis. Oleme siia saanud ka küllalt hea õppejõudude koosseisu. Eestis õpetatakse IT-d küllalt paljudes koolides, aga infotehnoloogia koos heatasemelise äri- ja majandusõppega on ainult EBSis. Selline suunitus tähendab, et peame infotehnoloogilist osa väga kompaktselt esitama, tegemata samas mingeid allahindlusi.

Kuidas arvutile läheneda, et sellest aru saada?

Samamoodi kui videomakile, digitaalsele fotoaparaadile... Mul on fotoaparaat, mida ma siinamaani kasutada ei oska. See ei ole üldse mingi superaparaat, kuid seal on nii palju nuppe, menüüsid ja tegutsemisviise, et nende kasutamine läheb meelest ära.

Ja eks arvituga on sama lugu. Kes kasutavad seda vähe, ei suuda kõike meelde jätta ja ei vaevugi üldse kõiki võimalusi välja uurima. Küsimus on mitte ainult selles, kuidas saada aru infotehnoloogiast, vaid millest aru saada. Kas kasutaja seisukohast – milliseid nuppe vajutada ja milliseid funktsioone kasutada – või sellest, kuidas asjad toimivad ja miks need nii viisi toimivad. Tekib küsimus, kui palju peavad IT-juhid õppima teoreetilist informaatikat ja kas üldse? Seda osa IT-juhid oma tegevuses otseselt kasutama ei hakka. Aga ka füüsilik õpetatakse kõikidele inseneridele, seetõttu arvan, et peame mingil määral ka IT-juhtidele informaatikat õpetama. Et neil oleks alustadmisi ja natukese laiem silmaring.

Kas võib öelda, et EBSi lõpetavad juhtimis-koolitusega programmeerijad?

See oleks liiga madal tase! Võrdleksin programmeerijaid müüri ladujatega ja IT-asjatundjaid arhitektidega. Programmeerimine on lihtne ja küllalt rutiinne töö. IT-õppimine tähendab aga õppida arhitektuuri kui kunsti ja inseneriasjandust. Ilma inseneriteadmisteta arhitektid tänapäeval

hakkama ei saa – majad kukuvad kokku. Infotehnoloogia juhtimisega on sama lugu. Juhtimisteadmisi on küll vaja, kuid samas on vaja mõista infotehnoloogia trende, mis on tulemas, kui palju maksab ja nii edasi. Programmeerima EBSis ei õpita, küll aga saadakse väike kogemus, mis peaks IT juhile andma usu, et programmeerimine on käsitöö, mille õppimine poleks kuigi raske, kui seda vaja läheb.

Kuhu EBSi IT-juhtimise lõpetanud tööle lähevad?

Ma ei usu, et mõni suur firma bakalau-reusekraadiga lõpetaja kohe omale IT-juhiks võtab. Magistrikraadiga lõpetajate hulgast võib-olla küll. Aga bakalau-reusekraadiga lõpetajad lähevad firmade IT-osakondadesse või väiksematesse firmadesse IT-tugiisikuteks. Nad võivad hakata ka iseseisvalt mingeid teenuseid pakkuma, sest neil on nii IT-kvalifikatsioon kui ka ärialased teadmised. Neil on Tallinna Tehnikaülikooli ja Tartu Ülikooli lõpetajate kõrval eeliseid. Mõneastase töökogemuse omandamise järel võivad nad ka IT-juhiks kandideerida.

Kas EBSi lõpetajad suudavad läbi lüüa ka IT-spetsialistidena?

Jah, kindlasti, kuid esialgu puudub neil piisav praktika, kuigi praktika on meie koolis ette nähtud. Lõpetajad peavad mitu aastat töötama, enne kui suudavad end täie võimsusega näidata. Kuid tänapäeval on nii, et kes kooli tulevad, oskavad arvutite valdkonnas juba mõndagi. Noored arvavad sageli, et oskavad rohkem kui see tegelikult on, kui suudavad kasvõi surfata, meilida ja veebilehte teha.

Mis Te arvate, kas IT-spetsialistid annavad juhtida?

Neid peab saama juhtida, selline on vastus! Küsimus on muidugi väga huvitav. IT-spetsialiste on erinevaid: on ka selliseid, kellel on vähe huvi muu maailma vastu ja kes on väga kitsalt orienteeritud, kuid omal alal väga heade oskuste ja teadmistega. Selliste juhtimine on küllalt raske, aga nendega suhtlemist peavad IT-

juhid õppima! IT-juhid peavad toime tulema kahe kultuuri vahel: üks on häkkerite ning patsiga poiste kultuur ja teine laiemate kasutajate kultuur ehk kogu muu rahvas. Suhelda tuleb mõlematega ja olla tõlgiks, sest näiteks klientid ei tea seda, mida teavad IT-spetsialistid.

Kas IT-juht peab ka kõik arvutialased lühendid mõistetavasse keelde tõlkima?

Kõiki lühendeid ei tea keegi! Ja need lühendid tähendavad IT valdkonnaski tihti mitmeid erinevaid asju. Aga üldiselt muidugi, žargooni peab tundma!

Palun tooge välja olulisim erinevus IT-spetsialistide ja IT-juhtidel vahel.

Esimesel juhul ei ole vaja emotsionaalset andekust ehk emotsionaalset intellekti. See on küll kasulik, kuid saab programmeerida ka ilma selleta. Aga IT-juhil on emotsionaalne intellekt väga oluline: ta peab oskama inimestega suhelda, peab neist aru saama ning suutma asju korraldada.

Kuhu poole on IT valdkond, eriti just IT juhtimise valdkond Eestis liikumas ja arenemas?

Loodan, et IT valdkond areneb edasi. Esialgu on see valdkond üliõpilastele veel atraktiivne, seega peaks ka haritud tegijaid jätkuma. IT juhtimisega on lood nii, et seni on enamus selle ala juhte üsna juhusliku haridusega, kuid olukord muutub, sest IT juhte valmistavad ette mitmed kõrgkoolid.

Kas Teile meenub mõni seik Teie õppejõukarjäärist?

Vanemast ajast? Näiteks see, kuidas Tehnikaülikoolis omal ajal kontrolliti, et tudengid semestri sees oma tööga hakkama saaksid. Õppejõud pidi üliõpilaste tööd hindama, aga kuidas panna hindendeid näo järgi? Otsustasin panna plussid neile, kes on kohal. Aga panin vahepeal kogemata plussid neile, kes puudusid ja miinused neile, kes kohal olid. Ei juhtunud midagi peale selle, et üliõpilastele tegi asi palju nalja, kui see välja tuli.

Meie lõpetajad on hinnatud kõigis ministeeriumides

Hulgaliselt Eesti tippametnikke välja koolitanud professor **Arno Alm** leiab, et ka korporatiivses ühiskonnas nagu Eesti teevad pikaajalist karjääri need, kes saavutavad liidripositsiooni teadmiste ja tööga. Professor Almansi sõnul peaksid ametnikud tundma põhjalikumalt majanduse aluseid, ärijuhid aga seda, kuidas toimib tänapäeva riik.



Kuidas sobitub ühte ärikooli avaliku halduse õppetool?

Äri ei toimu väljaspool ühiskonda ning mida täpsemalt me tunneme seda õiguslikku ja halduskeskkonda, seda tulemuslikumalt me saame tegutseda. Samas on ärisektoril vaja öelda oma sõnum avalikule sektorile, sest need kaks maailma ei vastandu ühiskonnas, vaid toimivad tasakaalustatuse põhimõttel.

Kuidas avalikus sektoris heaks juhiks saada?

Hea juht saab aru, milline on lõpptulemus, kuhu käimasolev protsess või süsteem peab välja jõudma. Avalikus sektoris on tegu veel kahe sellise fenomeniga nagu avalik huvi, mis seisab väärtusena kõrgemal iga üksiku inimese erahuvist, ning rahva kui kõrgema võimu kandja tahe. Ei saa olla hea juht, kui juht ei tunne avaliku huvi väärtusmõtteid või eirab rahva taht. Ka siis, kui oleme valmis teaduslikult või poliitilise vajadusega põhjendama, et rahvas eksib, ei tohi tema arvamust eirata. Pigem on asi selles, et juht ei ole oma valikuid põhjalikult rahvale selgitanud või piisavalt argumenteerinud. On ka olukordi, kui ühiskond ei ole veel küps mingit otsust omaks võtma. Võibolla oleme liialt kaugele oma valikutes ette läinud ja peame ootama. Oluline on ka see, et avalik võim ei tohi karta dialoogi. Tänapäev ühiskond ei ole sageli aga veel dialoogiks valmis. Tüüpiline on olukord, kus dialoogi asendab süüdistus, argumente sõim ja mõistmist viha.

Kas hea juht saab end meedia vastu kaitsta?

Siin selget retsepti ilmselt ei ole. Aga avaliku elu tegelane, poliitik ja ametnik peab alati arvestama, et avatud ühiskond tähendab ausat dialoogi, vastastikust sallivust ja usaldust. Puudusi suhtlemisel ajakirjandusega on mõlemal poolel, kuid vastastikuseks lähenemiseks tuleb üle saada eelarvamustest ja mõlemad peavad astuma esimese sammu. Ei saa olla näiteks nii, et avalikustame ajakirjandusele palganumbrid, aga lisatasusid sinna juurde ei kirjuta või avalikustame majanduslike huvide deklaratsioone, kuid oleme majad ja autod kirjutanud naiste või laste nimele. Ei saa rääkida ajakirjanikele, et tegime mingi otsustuse, viit punkti sellest kommenteerime, kuuendat ja seitsmendat punkti me ei kommenteeri. Järelikult me ei usalda meediat... aga nemad ei usalda meid ka!

Kuidas tõusta osakonnajuhataja kohast kõrgemale erakonda astumata?

Nähtusel, et ametnikkond parteistub on kahesugune tähendus. Eriti siis, kui on tegu nii pisikese ja korporatiivse ühiskonnaga nagu Eesti, kus erakondlik seos ei lase ametnikel vabalt tegutseda. Samas, kui me räägime ametnikust, siis ametnik ei ole ainult mingi käsutäitja. Ta peab suutma ja oskama ka poliitikat analüüsida ja osalema selle kujundamisel. Ma ei näe midagi halba selles, kui ametnikud osalevad erakondades, mis peaksid kujunema ühiskonna tulevikku analüüsivateks

mõjukateks keskusteks. Samas peavad nad oma ametikohal olema erapooletud. Erapooletust peab kaitsma õiguskord, kuid see on ka ühiskonna poliitilise kultuuri küsimus.

Kuna meil on avalikus teenistuses avatud positsiooni süsteem, siis igale ametikohale saab kandideerida ka väljapoolt ja karjääri on võimalik teha erakonda astumata. Ning kui on tegemist oma ala vaieldamatu tipptegijaga, siis töötavad erakonnastunud ministriumites kõrvuti erineva taustaga inimesed ja ei teki mõtetki, et kellegi peaks välja vahetama ainuüksi sellepärast, et ta ei kuulu samasse erakonda. Löögi alla satuvad pigem need, kes püüavad oma ametikohal parteipoliitilisi eelistusi ellu viia.

Millist tudengit Te õppejõuna eelistate – kas heade õppetulemustega või aktiivset?

Mulle meeldiks see kolmas variant – kellel oleksid head õppetulemused ja kes suudaks ka ühiskondlikke probleeme näha. Üldiselt suhtun skepsisega sellisesse üliõpilaseliti või üliõpilasaristokraatiasse, kelle peamiseks tegevuseks on mingi ühiskondlik tegevus – ainult millegi korraldamine või näiline askeldamine. Pean aga ütleva, et iga süsteem, iga organisatsioon vajab korralduslikku mootorit. Aga üks on selge – ilma teadmisteta kuigi kaugele ei jõua. Mul on pika õppejõu praktika jooksul olnud küll neid aktiivseid, kellel on esikohal eeskätt ühiskondlik tegevus, kuid päris tippu ei ole nad kunagi saanud.

Kes on olnud Teie õpilased?

Õpetasin kohe peale ülikooli lõpetamist kümnekond aastat Tartu Ülikooli õigusteaduskonnas. Selle teaduskonna lõpetajatest ja mitmed jõudnud Riigikogusse ja ministritoolini. Nende hulgas on tippadvokaate, teadlasi, omavalitustegelasi ja tublisid ametnikke. Alates 1997. aastast olen õpetanud erinevaid aineid EBSis. See on päris suur seltskond, kellele olen elus suutnud oma teadmisi ja kogemusi edasi anda. Ei tea, kuhu nad kõik peaks ära mahutama, kui nad kokku tuleksid?

Kui lõpetas EBSi esimene lend avaliku halduse eriala üliõpilasi, siis istutasime meie neljaaastase koostöö tähiseks koos minu koduaeda mägivahtra. Tahan loota, et kõik minu tudengid on elus sama sitked ja väarikad kui see puu, mis pakkus neile elus nii kindlust kui varju ning mille taustal mõõta oma valmisolekut ühiskonna uuteks väljakutseteks.

Millal ja kuidas Te just EBSi tööle sattusite?

Oli aasta 1997. Töötasin Eesti Haldusjuhtimise Instituudis, kus tegeldi ametnike täiendkoolitusega ja avaliku halduse uuringutega. Tegin ettepaneku, et EBSi asjalikud inimesed võiksid põhjalikumalt ametnikele õpetada majanduse aluseid. Meie president Madis Habakuk pakkus siis, et vastutasuks võiksin mina ärijuhtidele õpetada, kuidas riik tänapäeval toimib. Nii see koostöö lahti läks.

Mida peate EBSi tugevusteks, mida siin enim hindate?

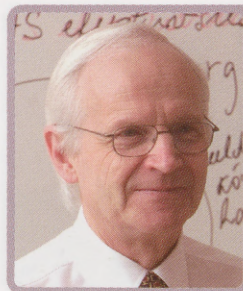
EBSi tugevuseks on tema omanäolisus. Mul on hea meel, et me ei ole lahustunud ülikoolihariduse keskpärasuses ning oleme kõigi raskuste kiuste säilitanud uuenduslikkuse ja suudame näha ajas ette. Ka olen mõistnud nende aastatega, et EBSi juhtimine ja toimimine võimaldab parimal moel ühendada akadeemilise vabaduse ja teadlase-õppejõu vastutuse.

Kes peaksid tulema EBSi avaliku halduse suunal õppima?

Jõuamegi tagasi algusesse. Avaliku halduse eriala lõpetajad on asunud korraldama ühiskonnaelu mitmetes valdkondades. Tuleb tõdeda, et meie lõpetajad on hinnatud kõigis ministriumides, erinevates ametkondades, mitmetest on saanud nn "eurobürookraadid" Euroopa Liidu institutsioonides. Et saada ametnikuks, poliitikuks – selleks peab olema soov midagi muuta, teisalt peab olema püsivust ja tahet endale selgeks teha, kuidas ma saan midagi muuta, ning kolmandaks olema valmis kandma vastutust mitte ühe firma, vaid rahva ja riigi käekäigu eest.

Juhtimine on nii kunst kui teadus

Üheksa aastat Tallinna Tehnikaülikooli juhtinud professor Olav Aarna tuli EBSi lähemalt vaatama, mida üks erakõrgkool endast siis tegelikult kujutab. Professor Aarna hindab tudengites iseseisva mõtlemise võimet, EBSis organisatsioonikultuuri ja dünaamilisust ning leiab, et poliitika kõrvalt on õppejõutöö meeldiv vaheldus koos enesetäiendamise kohustusega.



EBSi tulite peale pikaajalist töötamist Tallinna Tehnikaülikoolis. Miks just EBS – on see ju erakool?

Mulle on võõras mõtteviis, mille kohaselt “haridus” ja “era” kokku ei sobi. Uudishimuliku inimesena tahtsin pärast 34 aastat Tallinna Tehnikaülikoolis töötamist näha, milline see era(kõrg)kool ka seestpoolt välja näeb.

Aastatel 2000-2003 töötasin EBSi rektorina, alates 2003.aasta märtsist olen aga õiguse ja avaliku halduse õppetooli osakoormusega professor.

Kuidas iseloomustate kõrghariduse olukorda Eestis ja seda just läbi erakõrgkoolide vaatenurga?

Mark Twain'i surematut lauset korrates: „Kõrghariduse olukord Eestis on suurepärase, kuid mitte lootusetu!” Viimase 15 aasta jooksul on Eesti formaalselt edukalt kaasa läinud üleilmsete arengutrendidega – kõrgharidus on tõepoolest massiharidus, õppekavade mitmekesisus on tohutu, kõrgkoolide arv on lausa plahvatuslikult kasvanud. Erakõrgkoolide poolt vaadates on olukord aga üsna kurb ja seda eelkõige koolitusturul valitseva ja süveneva kõlvatu konkurentsi tõttu.

Kas Teie arvates on Eestis liiga palju kõrgharidusega inimesi?

Tänaseks on ebakõla Eesti tööturu vajaduste ja meie kutseharidussüsteemi (kuhu kuuluvad ka kõrgkoolid) väljundi vahel suur ja näitab kasvutendentsi. Ka kõrgharidusega inimeste kogukonna sees on proportsioonid paigast ära “pehmete erialade” kasuks.

Kes ja miks peaksid üldse ärikorraldust ja –juhtimist õppima? On see pigem oskus-vilumus või teadus?

Olen põhihariduselt automaatikainsener ja nemad on kutsunud tegelema tehniliste süsteemide juhtimisega. Ärijuhtimises ja avalikus halduses on juhtimise objektiks organisatsioonid. Seda peaksid õppima need, kes tunnevad kutsumust tegutsemiseks organisatsioonide juhtimise valdas. Juhtimine on nii kunst kui teadus. Juhtimisteadus on formaliseeritud ja üldistatud osa juhtimiskunstist.

Kas on vahel olnud ka selline tunne, et aitab sellest haridussektorist – suunduks hoopis ärisse või teadust tegema?

EBSi taotlus on olla spetsialiseeritud ülikool. Ülikool aga on selline koht, kust “teaduse tegemiseks” ei pea ära põgenema. Ilma selleta pole võimalik ülikoolis õppejõuna töötada. Paar aastat tagasi “põgenesin” hoopis poliitikasse ja osakoormusega õppejõu töö on selle kõrvalt meeldiv vaheldus koos enesetäiendamise kohustusega. EBSi peamiseks tugevuseks on just tema organisatsioonikultuuri.

Mida soovite tänastele tudengitele?

Hindan tudengites kõige enam iseseisva mõtlemise võimet. Seadke endale ambitsioonikad, kuid realistlikud eesmärgid ja tegutsege sihikindlalt nende saavutamise nimel!

Panustamine iseendasse annab võimaluse kasvada



Prorektor **Nicola Hijlkema** on tulnud EBSi tööle selleks, et ülikooli igakülgset rahvusvahelisemaks muuta. Ta peab EBSi üheks põhitugevuseks kooli entusiastlikku suhtumist muutustesse ning arvab, et Eestisse peaksid tulema need välistudengid, kes soovivad õppida moodsas ja energilises kultuuris, kus ettevõtlikud inimesed loovad uut ühiskonda.

Teil on väga huvitav karjäär olnud, ehk annaksite sellest lühikese ülevaate?

Võib öelda, et keeli õppinud inimesena olen ma tegelikult haridusvaldkonda, ehk täpsemalt siis ärihariduse valdkonda, enam-vähem juhuslikult maandunud. Peale seda, kui olin üsna oma karjääri alguses mitmeid aastaid välismaal töötanud, naasin ma perekondlikel põhjustel Suurbritanniasse ning mind võeti tööle London Business School'i magistriprogrammide juhiks. See tähendas, et ma vastutasin MBA programmi juhtimise eest alates vastuvõtust kuni lõpetamiseni välja, lisaks sellele veel ka doktorioppe programmi juhtimise eest.

Kuna mu ülemusele ei meeldinud reisida, esindasin ma tema eest kooli ka Euroopa juhtivate MBA koolide grupi loomisel, kuhu kuulusid INSEAD, IMEDE (mis hiljem muutus IMDks), HEC, Rotterdam School of Management, IESE ja SDA Bocconi. Grupi eesmärgiks oli edendada ühiselt Euroopa MBA turgu.

Ja mida see töö endast kujutas?

1980ndate alguses oli MBA endiselt üsna tundmatu kraad ning suurem osa nimetatud koolidest, eriti SDA Bocconi ja Rotterdam, olid magistriõpingute valdkonnas väga uued. Mina koordineerisin seda gruppi mitu aastat, kõigepealt Londoni Business School'i ja seejärel IESET esindades. Nemat värbasid mu sel eesmärgil, et ma nende esimeseks rahvusvaheliseks juhiks hakkaks, kes

vastutaks vastuvõtu eest kakskeelsesse inglise-hispaania MBA programmi. Minu töö hulka kuulus palju rahvusvahelist reisimist, tudengite vahetusprogrammide loomist ja kontakte prestiižikate koolidega kogu maailmas, samuti ka IESE turustamine. Seejärel kutsus mind tööle Pennsylvania Ülikooli Wharton School, et luua nende esinduskontor Pariisis, kus tegelesin kooli üldise turustamisega.

Järgmiseks kolisin ma Brüsselisse kui **efmd** (*European Foundation for Management Development*) haridusteenuste direktor, kus ma juhtisin 7 aasta jooksul ligi 400 kogu maailma ärikoolist koosnevat võrgustikku, korraldades konverentse ja töögrupe MBA programmide direktoritele, juhtimiskoolituste keskustele, ärikoolide dekaanidele ja presidentidele jne. Suur osa minu tööst keskendus kvaliteedivaldkonnale, kuna ma olin seotud EQUIS loomisega, mis on Euroopa akrediteerimise ja kvaliteedi täiustamise süsteem, ning olin ka EQUALI sekretär, mis on jällegi riiklike ja piirkondlike kvaliteediorganisatsioonide assotsiatsioon. 4 aastat juhtisin Euroopa Komisjoni projekti Bologna protsessis ning teist projekti ETF (*European Training Foundation*) jaoks, keskenludes Kesk- ja Ida-Euroopale.

Te olete töötanud ülikoolides kogu Euroopas, mis on Teie jaoks suurim erinevus Eestis töötamise puhul?

Töötamine Eestis on väga huvitav kogemus, kuna ma olen seotud riigi arenguga, mis on oma ajaloos uues ja väljakutseid täis faasis. Mulle meeldib põhi, olen elanud Norras ja töötaud Rootsis ja Soomes, aga ma pole veel kunagi töötanud riigis, kus ma poleks osanud rääkida selle maa keelt. Ma näen seda mitmes mõttes kui puuet, kuigi inimesed räägivad siin väga head inglise keelt. Ja just sellepärast, et varem pole kunagi juhtunud, et ma poleks päriselt suutnud oma keskkonda suhestuda. See võib kohati olla väga ärritav.

Mis Teie tööülesanded EBSis täpsemalt on?

Minu tiitel „Akadeemiliste välissuhete prorektor” peidab endas mitmeid tahke! Esiteks olen ma seotud EBSi õppejõudkonna rahvusvahelisemaks muutmisega. See tähendab välislektorite leidmist, kes oleksid valmis regulaarselt meie õppekavasse panustama ning samuti ka töötamist meie endi õppejõududega, et luua uusi programme. Aga sellega lugu veel ei lõpe. Muutus rahvusvahelisuse suunas toimub kogu organisatsioonis ja minu osaks on osutada veel valdkondadele, kuhu me peame oma jõupingutusi keskendama. Lisaks sellele aidata välisturunduse vallas, esindada kooli paljudes rahvusvahelistes võrgustikes, nagu näiteks **efmd**, AACSB, CEEMAN jt ning esindada rahvusvahelist vaatenurka sellistes valdkondades, nagu kvaliteedi parandamine, õppejõudude arendamine ja strateegilised suhted välismaal.

Kas meenub ehk mõni naljakas seik, mis Teie esimestel siinveedetud päevadel juhtus?

Üks väga naljakas intsident juhtus minu oma korteris. Ma läksin koputamise peale ust avama ja leidsin seal noore mehe, kes minult midagi eesti keeles küsis. Kui ma teatasin, et ma eesti keelt ei räägi, küsis ta mult perfektses inglise keeles, et kas mul leidub ehk vahvliküpsutamise masinat! Ma ei saanudki

kunagi teada, miks ta arvas, et mul see olla võiks. Või miks tal seda nii kangesti vaja läks, et ta pidi selle leidmiseks minu korrusel igale uksele koputama.

Mis on Teie arvates EBSi põhitugevusteks?

EBSi põhitugevuseks on tema entusiastlik suhtumine muutustesse. Siin eksisteerib soov ja tahtmine uurida, kuidas asjad peaksid arenema, kuigi see pole alati lihtne. Väga olulised on ka tudengite keelelised võimed ning sõbralik suhtumine küllastajatesse.

Rahvusvaheline aspekt on vaieldamatult üks nendest valdkondadest, kuhu EBS oma energiat kulutab. Progress on tähelepanuväärne, kuigi kohati on tunda natuke ebarealistlikku suhtumist selles osas, et mis kõik veel ära on vaja teha.

Miks peaks Euroopa tudengid just nimelt Eestisse õppima tulema?

Eestisse peaksid tulema tudengid, kes soovivad õppida väga elavas, täiesti erinevas kultuuris, kus ettevõtlikud inimesed loovad uut ühiskonda. Nad leiavad eest moodsa, energilise ühiskonna, kus on tugev teadlikkus tänase riigi ajaloolistest juurtest. Nad näevad ka Euroopat hoopis erinevast vaatenurgast, n-ö perifeeriast. Samuti on oluline õppida selle kohta, kuidas on olla värskest taastloodud riik, mis püsib ja õitseb oma suure naabri ja endise okupandi kõrval.

On Teil ehk mõningaid soovitusi neile tudengitele, kes on huvitatud EBSis õppimisest?

Tudengid, keda huvitab võimalus EBSis õppida, peaksid olema valmis investerima aega ja energiat oma siinviibimisse, kuna neil on võimalus luua midagi unikaalset oma tuleviku jaoks. Läbi panustamise iseendasse tuleb võimalus kasvamiseks. Need tudengid saavad anda ka oma panuse diskussiooni uue ärikliima arenemise ja jõukuse üle laienenud Euroopas.

EBSi õppejõud

Juhtimisinstituut – direktor Tõnu Kaarelson

Ettevõtluse õpetool – juhataja professor Tiit Elenurm

Lektor	Andres Agasild	E-äri
Lektor	Jan Andresoo	Müügiprotsess ja selle juhtimine
Lektor	Riivo Anton	Rahvusvaheliste arendusprojektide juhtimine
Professor	Jeffrey-Edmund Curry	International Business
Lektor	Hanna Dunning	E-äri
Professor	Tiit Elenurm	Ettevõtlusega tegelev üksikisik. Ettevõtlus väike- ja suurettevõtetes, muudatuste juhtimine, Basic Marketing, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad, rahvusvaheline äri, strateegiline juhtimine, teadmusjuhtimine ja õppiv organisatsioon
Lektor	Jukka Tabani Heikkilä	E-Commerce
Lektor	Tiina Hiob	Integreeritud turunduskommunikatsioon, reklaamikorraldus, reklaamiteooria
Lektor	Aare Kasemets	Avaliku sektori turundus
Lektor	Birjo Kiik	Teenuse turundus
Lektor	Ain Kiisler	Logistika
Lektor	Katrin Kull	Integreeritud turunduskommunikatsioon
Lektor	Olavi Kärsna	Ettevõtlusega tegelev üksikisik. Ettevõtlus väike- ja suurettevõtetes
Lektor	Aarni Moisala	Innovation Centre
Lektor	Kristina Mänd	Avaliku sektori turundus
Assistent	Erki Nukk	Tudengiettevõtted, majandusõpetuse alused
Dotsent	Endel Oja	Ettevõtlusega tegelev üksikisik. Ettevõtlus väike- ja suurettevõtetes
Lektor	Triinu Ojala	Turu- ja avaliku arvamuse uuringud
Lektor	Ülle Pihlak	Ettevõtlusega tegelev üksikisik. Ettevõtlus väike- ja suurettevõtetes, ettevõtlus ja äriplaan, majandusõpetuse alused, organisatsiooni diagnostika, tudengiettevõtted, äriplaan
Lektor	Jüri Piiper	Ekspordi korraldamine
Lektor	Elena Pruvli	Intercultural Communication and Business Behavior, International Business, kultuuridevaheline suhtlemine, marketing, turismi- ja messiturundus, turundus
Lektor	Valdeko Puulinn	Business Simulation INTOPIA
Lektor	Luis Renart	Sales Process and Management
Dotsent	Vello Rääk	Konsultatsioonifirma ja projektide juhtimine
Lektor	Jüri Sakkeus	Konsulteerimise protsess ja meetodid
Lektor	Neil Smee	Relationship Marketing
Lektor	Ivar Soone	Integreeritud turunduskommunikatsioon, teenuse turundus, turundus, turunduse juhtimine, turunduse strateegiline juhtimine, turundus ja suhtekorraldus, ärisimulatsioon Intopia
Lektor	Paul Tammert	Ettevõtlus ja äriplaan
Lektor	Külle Tärnov	Rahvusvaheliste arendusprojektide juhtimine
Lektor	Raul Vatsar	Ettevõtlus ja äriplaan
Lektor	Madis Võõras	Ettevõtluse tugisüsteemid

Juhtimise õppetool – juhataja professor Ruth Alas

Professor	Ruth Alas	Muudatuste juhtimine, teadmusjuhtimine ja õppiv organisatsioon, uurimistöö meetodika, strateegiline juhtimine
Lektor	Philip G. Benson	Management of Human Resources in the International Firm
Lektor	Vincent Edwards	Research Methodology
Lektor	Ester Eomois	Product Development
Lektor	Arthur Freedman	Change Management
Professor	Madis Habakuk	Juhtimine ja organisatsioonikäitumine
Lektor	Tõnu Kaarelson	Juhtimise alused, strateegiline juhtimine, juhtimine ja organisatsiooni-käitumine, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad
Lektor	Priit Karjus	Strateegiline juhtimine
Professor	Sirje Keevallik	Research Methods
Lektor	Ants Kraus	Tootmise juhtimine, juhtimisarvestus, kuluarvestus, teadustöö meetodika, uurimistöö meetodika, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad
Lektor	Janika Kuusik	Personalijuhtimine
Lektor	Jaana Liigand	Organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad
Lektor	Jüri Läänesaar	Juhtimise alused, strateegiline juhtimine, projektijuhtimine
Professor	Raimo Nurmi	International Management
Lektor	Maris Zernand	Personalijuhtimine, juhtimise alused, perefirma juhtimine
Lektor	Anna Tammerik	Juhtimine ja organisatsioonikäitumine
Lektor	Krista Tarum	Kvaliteedijuhtimine
Lektor	Urmo Vallner	Projektijuhtimine
Lektor	Tiit Valm	Projektijuhtimine, strateegiline juhtimine

Majandusarvestuse ja rahanduse õppetool – juhataja kt Kaur Andresson

Lektor	Kaur Andresson	Ettevõtte rahandus, rahvusvaheline rahandus
Lektor	Mari Avarmaa	Ettevõtte rahandus
Lektor	Hanna-Helena Dunning	Managerial Accounting
Lektor	Hele Hammer	Ettevõtte rahanduse keskкурсus
Lektor	Sergei Järv	Majandusõpetuse alused
Lektor	Eve Lamberg	Finantsarvestus, finantsarvestuse keskкурсus, Financial Accounting
Lektor	Laur Lumet	Juhtimisarvestus
Lektor	Enel-Eha Ristkok	Finantsarvestus
Lektor	Peep Sillandi	Ettevõtte rahandus, investeringute juhtimine, ärisimulatsioon Intopia, Corporate Finance
Lektor	Paul Tammert	Maksud, maksunduse alused
Lektor	Gary Tanner	Financial Reporting and Analysis
Lektor	Tambet Tiits	Kinnisvara ökonomika alused
Lektor	Juta Tikk	Finantsarvestus, finantsarvestuse keskкурсus
Lektor	Sergei Tšistjakov	Finantsarvestuse süvakursus, rahvusvahelised arvestusstandardid
Lektor	Andrus Treier	Finantsriskide praktiline juhtimine

Sotsiaalteaduste Instituut – direktor professor Alari Purju

Infotehnoloogia õppetool – juhataja professor Peeter Lorents

Dotsent	Mait Harf	Tarkvara
Lektor	Indrek Hiie	Infotehnoloogia töökorraldus ja haldamine
Lektor	Indrek Kaldon	Majandusmatemaatika ja statistika, informaatika, majandusmatemaatika mudelid ja meetodid, statistiline andmetöötlus, Mathematics for Business, Statistics for Business
Lektor	Viljo Kallas	Computer Fundamentals for Business, informaatika, praktiline infotehnoloogia, statistiline andmetöötlus
Assistent	Kairi Kallaste	Informaatika, Computer Fundamentals for Business, majandusmatemaatika ja statistika
Lektor	Risto Laanoja	Arvutivõrkude haldamine
Lektor	Peeter Lamster	Kaasaegne bürotehnika
Dotsent	Paul Leis	Infosüsteemide arendusvahendid ja –meetodid, infosüsteemide rajamine, IT strateegiline planeerimine, tarkvaratehnika põhilused
Professor	Peeter Lorents	Diskreetsed struktuurid ja konstruktsioonid, loogika, süsteemse käsitluse alused
Lektor	Madis Maripuu	IT ökonoomika
Lektor	Sven Nõmm	Majandusmatemaatika ja statistika
Lektor	Väino Olev	Avaliku halduse andmekogud
Lektor	Avo Ots	Andmeside, arvutivõrgud
Lektor	Jaan Priisalu	Infosüsteemide turve
Dotsent	Heikki Päeva	Majandusmatemaatika ja statistika
Lektor	Margus Püüa	IT projektide juhtimine
Lektor	Priit Rospel	Andmebaasid ja infosüsteemid
Lektor	Ulvi Saks	Informaatika
Dotsent	Harry Tani	IT riistvara
Professor	Enn Tõugu	Internet, hajussüsteemide struktuur, sissejuhatus erialasse, tarkvara

Käitumisteaduste õppetool – juhataja professor Jaan Ennulo

Lektor	Katrin Aava	Demagoogia, sotsiaalne mõjustamine
Professor	Talis Bachmann	General and Social Psychology
Dotsent	Jüri Eintalu	Filosoofia, mänguteooria
Professor	Jaan Ennulo	Majanduspsühholoogia, meeskonnatöö, üld- ja sotsiaalpsühholoogia, ärialane suhtlemine
Lektor	Jelena Fedurko	Intercultural Communication and Business Behavior.
Lektor	Hannes Hamburg	Suhtekorralduse strateegiline juhtimine
Dotsent	Jaanus Kiili	Globalprobleemid
Lektor	Mari Kooskora	Eetika, meeskonnatöö
Lektor	Endel Laanvee	Presentatsioonitehnikad
Lektor	Jaana Liigand	Meeskonnatöö, organisatsioonikäitumine
Dotsent	Galina Mikkin	Üld- ja sotsiaalpsühholoogia
Lektor	Erkki Peetsalu	Meediasuhted, praktiline meediasuhtlus
Professor	Andrus Saar	Sotsioloogia
Dotsent	Maria Tiik	Kultuuridevaheline suhtlemine, kultuurilugu
Lektor	Kati Tillemann	Organisatsioonikäitumine, sotsioloogia, Organisational Behaviour
Professor	Maie Toimet	Sotsioloogia
Lektor	Tiina Tšatšua	Suhtekorraldus, protokoll ja etikett, teeninduse juhtimine, teenuse turundus, turundus ja suhtekorraldus
Lektor	Anu Virovere	Meeskonnatöö, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad, eetika, ärialane suhtlemine, organisatsioonikäitumine, üld- ja sotsiaalpsühholoogia, ärietika

Majandusteooria õppetool – juhataja professor Alari Purju

Lektor	Aurelijus Dabušinskas	Macroeconomics
Lektor	Angelika Kallakmaa-Kapsta	Finantsvahendus
Lektor	Alvar Kangur	Makroökonomika, sissejuhatus majandusanalüüsi
Lektor	Alar Kein	Mikroökonomika
Lektor	Martin Klesment	Majandusmõtte areng
Lektor	Karmo Kroos	Majandusõpetuse alused, majandusmõtte areng, Europe in Contemporary Context
Lektor	Martin Lindpere	Makroökonomika
Lektor	Hardo Pajula	Mikroökonomika, majandusõpetuse alused, majandusmõtte areng, majanduse analüüs
Professor	Robert John Pefferly	Introduction to the Economic Analysis
Lektor	Rasmus Pikkani	Finantsvahendus, raha ja pangandus
Professor	Alari Purju	Avaliku sektori ökonomika, International Economics
Lektor	Kaire Pöder	Ökonomika alused, mikroökonomika
Lektor	Irina Sokolova	Money and Banking
Lektor	Lenno Uusküla	Makroökonomika
Lektor	Ulvi Vaarja	Financial Intermediary, rahvusvaheline majandus
Lektor	Natalja Viilmann	Mikroökonomika, ökonomika alused

Õiguse ja avaliku halduse õppetool – juhataja professor Arno Almann

Professor	Olav Aarna	Hariduspoliitika
Professor	Arno Almann	Haldusõigus, õiguse entsüklopeedia, avalik haldus, kohalik omavalitsus, haldus, õigus ja poliitika
Lektor	Madis Kallion	Äriõigus, tööõigus
Lektor	Kaidi Kandla	Demograafia
Lektor	Keit Kasemets	Euroopa integratsioon, Euroopa Liidu ajalugu, institutsioonid ja poliitika, Euroopa majandusintegratsioon
Lektor	Tiia Kruusmaa	Tööõigus
Lektor	Anna Laido	Avaliku haldus, avalike organisatsioonide juhtimine
Lektor	Tõnis Leht	Euroopa integratsioon
Lektor	Juhan Lepassaar	European Integration
Lektor	Lea Liigus	Business Law
Lektor	Inken Logberg	Euroopa ühenduse õigus
Lektor	Raul Mälk	Diplomaatia, rahvusvahelised suhted
Lektor	Kristina Mänd	Avaliku sektori turundus
Lektor	Väino Olev	Haldusinfosüsteemid ja riigi andmekorraldus
Lektor	Aase Sammelselg	Tsiviilõigus
Lektor	Kadri Siibak	Äriühingu õigus ja juhtimine, äriõigus
Lektor	Tiia Siir	Asutuse dokumendi- ja arhiivihaldus
Lektor	Eneken Tikk	IT õiguse alused
Lektor	Uno Veering	Avalik haldus, halduskohtu menetlus

Võõrkeelte Instituut – direktor Aet Toots

Lektor	Katrin Aava	Eesti kirjakeele norm ja retoorika
Lektor	Jutta Cossen	Turundus ja reklaam saksa keeles
Lektor	Faina Dobrõš	Prantsuse keel
Dotsent	Niina Golikova	Saksa keele ärikiri ja telefonikonversatsioon
Lektor	Liina Guiter	Maatundmine: inglise keelt kõnelevad maad
Lektor	Michael Haagensen	Infotehnoloogiaalane inglise keel, inglise ärikeel, maatundmine: inglise keelt kõnelevad maad, Writing in Plain English
Lektor	Mary Hinterleitner	Inglise ärikeel, maatundmine: inglise keelt kõnelevad maad, foneetika, teaduslike tööde kirjutamine, Academic Writing
Lektor	Ene Joon	Inglise ärikeel, grammatika
Lektor	Inga Kaha	Inglise ärikeel, eesti keel ja kultuur
Lektor	Made Kivilo	Ajakirjanduskeel
Lektor	Riina Koris	Inglise ärikeel, praktiline tõlge
Lektor	Oleg Kravtšenko	Vene majanduskeel
Lektor	Anu Lehing	Inglise ärikeel, grammatika, ärikiri, ärialane suhtlus- ja kirjakeel
Lektor	Anne Lelumees	Inglise ärikeel, eesti ajalugu ja kultuur
Lektor	Silvia Lepalaan	Inglise ärikeel, ärialane suhtlus- ja kirjakeel
Lektor	Irina Nikitiina	Vene ärikeel, eesti äri- ja majanduskeel
Lektor	Tuuli Oder	Sissejuhatus germaani filoloogiasse
Assistent	Kaire Oja	Saksa keel, saksa majanduskeel
Dotsent	Ludmilla Podolski	Inglise ärikeel, grammatika, inglise keele süntaks
Lektor	Ülle Raid	Inglise ärikeel, eesti keel ja kultuur
Lektor	Riina Rammo	Saksa keel, majanduskommunikatsioon saksa keeles, saksa keel äri- ja kontaktkeelena
Lektor	Jaan Rand	Inglise ärikeel, õiguslane inglise keel, eesti keel ja kultuur
Lektor	Kersti Raudsepp	Maatundmine: inglise keelt kõnelevad maad
Lektor	Tiiu-Maria Reimal	Hispaania keel
Lektor	Jaanika Sarv	Saksa keel, majanduskommunikatsioon saksa keeles, turundus ja reklaam saksa keeles, saksa keel äri- ja kontaktkeelena
Lektor	Aet Toots	Inglise ärikeel, finantslane inglise keel, maatundmine: inglise keelt kõnelevad maad, eesti ajalugu ja kultuur, Financial Accounting
Lektor	Lydia Van der Veen	Maatundmine: inglise keelt kõnelevad maad

Rahvusvahelised suhted

EBSil on koostöölepingud rohkem kui 60 Euroopa, Ameerika, Austraalia ja Aasia ülikooli ning kõrgkooliga, mis võimaldavad üliõpilaste ja õppejõudude vahetust. Välisülikoolides õpib igal semestril üle 30 EBSi tudengi.

EBSi välispartnerid on:

Austraalia	Monash University, Melbourne Swinburne University of Technology, Melbourne
Austria	Vienna University of Economics and Business Administration Fachhochschulverein Inntal, Kufstein Fachhochschule Joanneum, Graz
Belgia	Lessius Hogeschool, Antwerpen Hogeschool West - Vlaanderen Vlaamse Autonome Hautes Etudes Commerciales, University in Liege
Hispaania	Universidad San Pablo - CEU Madrid Universitat de Lleida, Catalonia Universidad de Santiago de Compostela
Hiina	Beijing Technology and Business University Chinese Women's College Shandong Campus Beijing Oriental College
Holland	Hogeschool voor Economische Studies Amsterdam, Amsterdam School of Business Inholland Hogeschool, Rotterdam Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Island	Bifröst School of Business
Itaalia	Universita Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano Universita Degli Studi di Modena Libero Istituto Universitario "Carlo Cattaneo" Universita Degli Studi di Parma Universita Degli Studi di Padova
Kreeka	The National and Kapodistrian University of Athens
Läti	Stockholm School of Economics in Riga
Malaisia	University of Malaya, Graduate School of Business
Mehhiko	ITESM, Monterrey Tecnológico
Norra	Norwegian School of Management, BI Norwegian School of Economics and Business Administration Hogskolen I Agder, Agder College
Poola	Szkola Główna Handlowa, Warsaw School of Economics
Portugal	Universidade Lusofona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa

Prantsusmaa	École Supérieure du Commerce Extérieur ESCP Université Claude Bernard, Lyon Groupe Supérieure de Commerce Dijon Université Catholique de Lille, IESEG School of Management
Rootsi	Uppsala Universitet Handelshögskolan vid Umeå Universitet Jönköping Universitet, Jönköping International Business School Linköpings Universitet Kalmar Universitet Karlstad Universitet
Saksamaa	Universität zu Köln European Business School, International University Schloss Reichartshausen Fachhochschule Rosenheim Fachhochschule Stralsund Fachhochschule Mainz Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft Pforzheim Fachhochschule Augsburg Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg Technische Universität Chemnitz
Soome	Turu Kauppakorkeakoulu, Turku School of Economics and Business Administration Helsinki Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics and Business Administration HANKEN, Svenska Handelshogskolan Seinäjoen Ammatikorkeakoulu, Seinäjoki Polytechnic Oulun Ammatikorkeakoulu, Oulu Polytechnic Haagan Ammatikorkeakoulu, Haaga Institute Polytechnic Österbottens, Central Ostrobotnia Polytechnic
Suurbritannia	Strathclyde University Business School University South Bank University of Hull
Šveits	Hochschule für Wirtschaft Luzern Zürcher Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule Winterthur Fachhochschule beider Basel Educatis AG
Taani	Handelshojskolen i København, Copenhagen Business School Handelshojskolen i Århus, Århus Business School
Türgi	Middle East Technical University, Ankara
Ungari	ESSCA Group, Budapest
Ukraina	Kyiv National Economic University International Management Institute, MIM-KYIV
USA	The Economics Institute, University of Colorado University of Baltimore University of Maryland
Venemaa	Lomonosov State University The Finance Academy of the Government of Russia International Management Institute St. Petersburg

Sisukord

Juhtimise õppetool

Madis Habakuk	Levimas on globaalne akadeemiline hulkurlus	02 - 04
Ruth Alas	Õpetus peab olema praktiline ja rakendatav	05 - 07
Arthur M. Freedman	Kogemus on test, millele järgneb õppetund	08 - 09
Priit Karjus	Hea strateegia põhineb valmisolekul	10 - 12
Philip G. Benson	Töösuhe on jäädavalt muutunud	13 - 14

Majandusteooria õppetool

Alari Purju	On tähtis, et inimesed saaksid maailmast aru	15 - 17
Hardo Pajula	Eestis on liiga palju lipsuga lolle	18 - 19

Käitumisteaduste õppetool

Jaan Ennulo	Inimpsüühika on keeruline ja mitte päris selge	20 - 22
Tiina Tšatšua	Minu töös on kõik põnev!	23 - 25
Andrus Saar	Meie ühiskonnas on võitjad ja kaotajad väga selgelt määratletud	26 - 28
Jüri Eintalu	Üldine tendents Eesti hariduses on tegelikult negatiivne	29 - 31
Anu Virovere	Eesti ühiskonnas on palju eelarvamusi	32 - 33

Ettevõtluse õppetool

Jan Andresoo	Eesti haridussüsteemis valitseb liiga palju anonüümsust	34 - 35
Ülle Pihlak	EBSist ei välju ükski tudeng ilma ettevõtluskogemuseta	36 - 38
Jeffrey-Edmund Curry	Eesti tudengid on positiivselt meelestatud	39 - 41
Mati Ruul	Müük peitub oskuses mõjutada	42 - 43
Tiit Elenurm	Innovaatilisus on läbilõõmine uute ideede ja nutikusega	44 - 45

Võõrkeelte Instituut

Aet Toots	Keeleõpe eeldab järjepidevust	46 - 48
Ludmilla Podolski	Haritud inimene peab vähemalt ühte võõrkeelt korralikult rääkima	49 - 51

Majandusarvestuse ja rahanduse õppetool

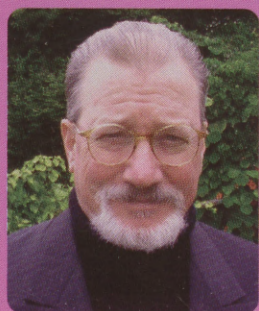
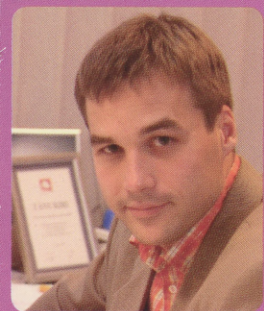
Kaur Andresson	Iga teekond algab esimesest sammust	52 - 54
Hele Hammer	Enamus otsuseid ettevõttes on finantsidega seotud	55 - 56

Infotehnoloogia õppetool

Peeter Lorents	Liiga palju pakutakse intellektuaalset rämpstoitu!	57 - 58
Enn Tõugu	IT-juhtimine seostub arhitektiametiga	59 - 60

Avaliku halduse õppetool

Arno Almann	Meie lõpetajad on hinnatud kõigis ministriumides	61 - 62
Olav Aarna	Juhtimine on nii kunst kui teadus	63
Nicola Hijlkema lõppsõnana	Panustamine iseendasse annab võimaluse kasvada	64 - 65



Jan Andresoo

34 - 35

Ülle Pihlak

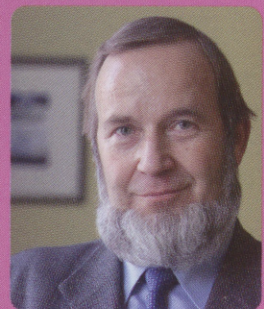
36 - 38

Jeffrey-Edmund Curry

39 - 41

Mati Ruul

42 - 43



Tiit Elenurm

44 - 45

Aet Toots

46 - 48

Ludmilla Podolski

49 - 51

Kaur Andresson

52 - 54



Hele Hammer

55 - 56

Peeter Lorents

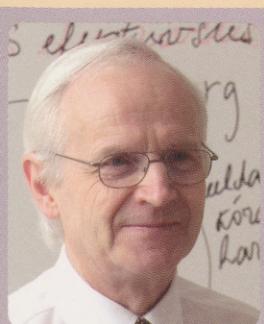
57 - 58

Enn Tõugu

59 - 60

Arno Almann

61 - 62



Olav Aarna

63

Nicola Hijlkema

64 - 65

EBS

Lauteri 3, 10114 Tallinn

Telefon: 665 1325

Faks: 631 3959

E-post: ebs@ebs.ee

info@ebs.ee

www.ebs.ee