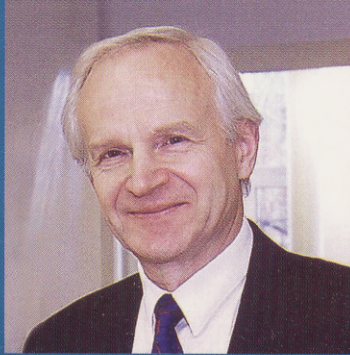
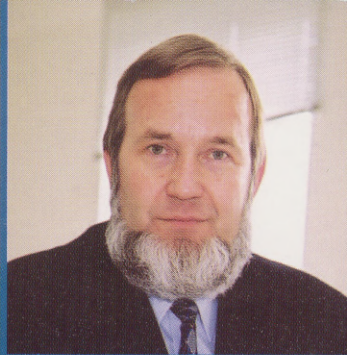


Madis Habakuk 02-04

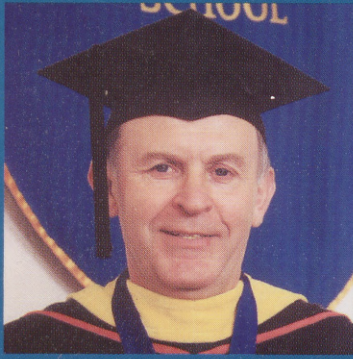


Olav Aarna



Tiit Elenurm

08-10



Joseph Prokopenko 11-12



Anu Virovere 13-15



Albert Y. Chi 16-17



Jaan Alver

18-20



Tõnu Pekk

21-23

EBSi õppejõud



ESTONIAN BUSINESS
SCHOOL

Saateks

Õppejõudkond, selle akadeemiline kvaliteet, on ühe kõrgkooli identiteedi ja maine kujundamisel määrava tähtsusega. Teisalt on selge, et ühtset, üleilmset ja kõigile kõrgkoolidele sobivat akadeemilise kvaliteedi mõotu pole olemas ega ka tulemas. Väljaspool kahtlust on ka see, et vaatamata info-tehnoloogia vahendite ja virtuaalsete õppekeskkondade üha laiemale kasutamisele jääb õppejõu isiksuse kordumatus ja võlu enamikule üliõpilastest õppimise oluliseks motivaatoriks.

Oma ligi neljateistkümne aastase ajaloo jooksul on EBS järginud paljudele maailma business schoolidele iseloomulikku õppejõudude värbamise poliitikat. Selle olemuseks on sobiva tasakaalu otsimine akadeemilise kvalifikatsiooni ja praktilise kogemuse vahel. Keerulisemaks muudab olukorra ka see, et õppejõud, kes hästi "läheb peale" täienduskoolituses, ei pruugi sama hästi sobida bakalaureuseõppe auditooriumi ette ja vastupidi.

Äri ja juhtimise valdkonna iseärasuste tõttu oleme õppejõu kandidaatide akadeemilise kvalifikatsiooni hindamisel vaadanud mitte ainult nende teaduskraadide nimetusi, vaid ka seda kust, millal ja millise sisu eest need kraadid saadud on. Eelistanud oleme viimasel kümnendil Lääne ülikoolides omandatud kvalifikatsiooniga õppejõude. Loomulikult on meie jaoks sama oluliseks õppejõu kvalifikatsiooni näitajaks tema töökogemus oma erialal.

Sellise poliitika tulemusena on kujunenud EBSi tänase õppejõudkonna profiil, mida iseloomustavad Eesti ülikoolide keskmisest madalam keskmine vanus, põhikohaga ja tunnitavaliste õppejõudude ligikaudu võrdne osakaal ja nii ühtede kui teiste tihe side praktikaga igapäevase töö, konsultatsioonide või rakendusürituste kaudu.

Käesolev raamat ei ole tavaline personaliteatmik, mis sisaldab ühe asutuse töötajate formaalseid eluloolisi ja kvalifikatsiooni puudutavaid andmeid. Oleme siia koondanud valimiku intervjuusid väga erinevate EBSi õppejõududega. Loodetavasti annab valitud viis lugejale parema võimaluse ettekujutuse saamiseks EBSist, tema olemusest, taotlustest ja arengupotentsiaalidest.

Mõnusat lugemist ja avastamisrõõmu soovides

Olav Aarna
Rektor

Kõrged eesmärgid on paremad

EBSi president Madis Habakuk räägib soojenduseks, kuidas ta 80-ndate alguses tahtis aastatuhande vahetuse peoks linna ehitada. "EBS ei ole minu kõige suurem projekt," selgitab Habakuk.

Kuidas kõik algas?

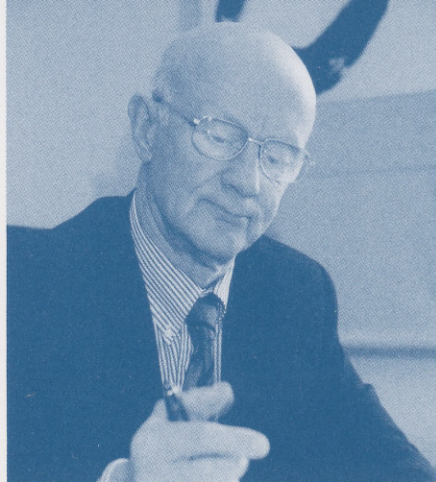
EBS algas umbes niimoodi... Kui töötasin Eesti Majandusjuhtide Instituudis juhtimiskateedri juhatajana, tekkis 1987.-1988. aastal väga palju uusi võimalusi ja asi hakkas lagunema. Näiteks ühel päeval tulid nooremteadurid Tamjärv ja Saame, kellest said Hansapanga asutajad, minu juurde ja ütlesid, et nendel on nüüd kooperatiiv. Nii hakkasid kõik midagi tegema ja ka mina pidin hakkama uusi võimalusi otsima.

Sain aru, et väliskaubandus on ala, kus vajati uusi spetsialiste. Nii tegingi 1988. aastal esimese pilootprogrammi, mis läks väga hästi. Samal ajal kirjutasin ühele Rootsi-eestlaste ajalehele ja kutsusin väliseestlasi appi. Üks vastaja oli Ilmar Martens, kes esimese eestlasena sai Harvardist magistrakraadi ja kellega arutasime, et võiks *business school*i teha.

Praktiliselt samal ajal tahtis üks ameeriklane, Marshall Fitzgerald, Nõukogude Liidu ja Ameerika vahelisi suhteid parandada ja ta juhatati Soomest minu juurde. Me saime kolmekesi kiiresti sõpradeks ja nii me *Estonian Business School*i asutasime.

Keda EBS õpetab aastal 2010?

Optimistlik variant on, et eestlaste demograafiline käitumine muutub. Põhjasõja ja katkuperioodide ajal, kui eestlasi oli järgi vaid 20-30 tuhat, siis kasvasid nad jälle miljoniliseks rahvaks. Võib-olla on rahva demograafilise mällu salvestatud midagi niisugust, mis teatud rahvaarvu juures



käivitub ja eestlased jõuavad jälle miljoni või rohkema peale tagasi.

Variandi number kaks järgi sureb iga viie aasta jooksul maailmas tuhat keelt. Hetkel kasutatakse umbes seitset tuhandet keelt, viie aasta pärast kuut tuhandet ja kuskil jõutakse selleni, et eesti keel kaob. Igal juhul on aastast 2010 ülikooli-astujaid tänasest poole vähem. See on ka üks põhjus, miks läksime Hiina turule ja miks kavatseme Eestisse tuua kvaliteetnoori, kes jääksid siia õppima ning elama ja oleksid hiljem kvaliteetttöajooks. Kindel on aga see, et EBS ei kavatse mitte kuhugi kaduda! Meil on juba praegu Lätis hulga rohkem üliõpilasi kui Eestis ja peame ka teiste maade ülikoolidega läbirääkimisi.

Olete õelnud, et EBS on toimetuleku õppimise kool. Kas EBSi vilistlased suudavad teiste kõrgkoolide lõpetanutega võistelda?

Ühelt poolt väidetakse, et EBSi tullakse madala konkursiga. Kõrge konkursiga minnakse õppima näiteks romaani keeli. Kui me pärast vaatame tööhõivetalituses kõrgharidusega töötute nimekirju – alles hiljuti, kui ma vaatasin, siis EBSist ei olnud mitte ühtegi. Kuigi siia võetakse madala konkursiga ja kõik väidavad, et ärijuhtimises on ületootmine. Aga romaani keelte inimesi tabasin ma seal nimekirjas küll!

Et äris ja juhtimises edukas olla, ei pea sugugi olema edukas keskkooliõppur. Keskkooli hinded ja ärialane edu ei ole kuigi suures korrelatsioonis. Äris on vaja

hoopis teist intelligentsiliiki – emotsionaalset intelligentsi, mida keskkooli lõputunnistus ei kajasta.

Kuidas saab tudeng kõrgkoolist kõige rohkem kasu?

Noh, kui EBSist rääkida, siis me ei saa koljut lahti teha ja panna sinna mingisugust kiipi... Võibolla 100 või 50 aasta pärast. Praegu saab EBS luua tingimused õppimiseks ja need on siin päris head. Edasi on saatus igaühe oma teha – nii palju kui ta viitsib, kui suur on tema energiamuna, kui tugev on tema psühholoogiline kaitse, missugused on tema hoiakud. Sellest oleneb, kas temast tuleb peaminister või hakkab ta prügikastis kaevama.

Kui kõrged eesmärgid tuleb edu saavutamiseks endale panna?

Need ei tohiks olla ebareaalsed, et teeme nüüd nalja ja kogu grupp otsustab, et saame Eesti presidentideks, sest meil on viis kannu õlut joodud. See unustatakse järgmisel päeval, kuna mitte keegi ei usu seda. Sa pead ise uskuma, et suudad oma eesmärgi saavutada. Ja natuke kõrgemad eesmärgid on paremad, kui natuke madalamad.

Kuidas teha tulevikku?

Paar päeva tagasi sõin õhtust kolmekordse ekspeaministri Tiit Vähiga ja arutasime väga paljusid küsimusi. Üks, millest me üht moodi aru saame – et saatus ei ole ette määratud. Saatuses saab hirmus palju ise ära teha! Ma arvan, et igas ettevõttes peaks juhtkonna hulgas olema vähemalt üks inimene, kes vaatab väga kaugele ette ja kes mõtiskleb selle üle, mis kümne aasta pärast saab. Et paljudel ettevõtetel pole isegi aastaplaani ja juhid ei tunnetagi selle vajadust, seda on väga kurb tõdeda.

Kui suudad kaudemale ette vaadata kui sinu konkurendid, siis sul on nagu maleski palju suuremad võiduvõimalused kui neil, kes ootavad, mis homme saab. Aga ma arvan ka, et kes tulevikku ennustavad, on natuke erilised inimesed. Õppida saab, kuid midagi peab olema – ma ei tea – kas kaasa sündinud või kasvatusega kaasa tulnud.

Kuidas seda erilist ära tunda, mis laseb tulevikku ennustada?

Kui me küsime tippjuhtide käest, kui kaugele nad ette mõtlevad, siis saamegi vastuse. Hiljuti lugesin artiklit koerte energiatasemetest. Ameerika näitusekoerad on energiatasemega number üks. Nad ainult lamavad või istuvad vaikselt. Teenistuskoerad on üheksandal-kümneandal energiatasemel. Koera saab arendada pluss-miinus ühe taseme võrra. Inimesega on sama lugu. Ühed on niisugused, kes ei suuda praktiliselt midagi rohke- mat, kui toitu ja jooki sisse võtta ning lamada, teised on nagu Napoleon – kui neli tundi saavad magada, tunnevad end suurepäraselt ja on väga heas vormis!

Kas on võimalik, et gümnaasiumist tulnud noor õpib EBSis neli aastat juhtimist ja läheb kohe väga kõrgele kohale?

Maaailmas sünnib ka kahe peaga vasikaid ja igasuguseid erandeid on! Kuid reegel see küll ei ole. Tudeng võib olla kui andekas tahes, aga ülikoolis ei ole võimalik õppida teatud praktilisi asju, mis mingis valdkonnas on. Ja siis tekib tööd tehes palju lolle lihtsaid vigu. Alumistel juhtimistasemetel on õppimine palju odavam, kui tipus!

Millist tudengit EBS eelistab, heade õppetulemustega või aktiivset tudengit?

Kõige hullem variant on ikkagi loll ja aktiivne! Need siin maailmas tekitavad kõige rohkem segadust ja kahju! Muidugi ma tahan, et EBSis õpiksid eelkõige targad ja aktiivsed tudengid.

Minu isiklik arusaam asjast on selline, et peame töötama rohkem nende tudengitega, kellest oletame, et nad jõuavad elus kaugele. See tähendab, et peaksime töötama esimese kolmandikuga palju rohkem, kui viimasega. Kuigi see on ka finantsküsimus, siis mina kooli omanikuna oleksin vägagi õnnelik, kui me sellest viimasest kolmandikust suhteliselt julgesti tudengeid välja viskaksime, et õppekonsultantide energia kuluks neile, kellest EBSi panus Eesti arengusse on kõige suurem.

Kui nüüd aga niimoodi on, et aktiivsel tudengil ei ole akadeemiliseks õppetööks

aega, siis sõltub kõik sellest, millega ta tegeleb. Kui ta käib mängupõrgus, õhtul ühel peol ja hommikul teisel, on ta ka justkui aktiivne! Või ta osaleb kauget tulevikkude silmas pidades teda arendavates asjades: lööb kaasa kõikvõimalikes organisatsioonides või kuhu ligi pääseb!

Milline tudengitöö EBSile kõige rohkem kasu?

Aktiivsed tudengid on meile rohkem kasu toonud kui väga head õppurid. EBSlased on küll mingisuguseid olümpiaade ja konkursse võitnud, aga see ei ole nii kõlama jäänud kui et nad mingites üliõpilasorganisatsioonides, ettevõtetes ja liikumistes kaasa löövad.

Aga see kasu, mis tudengitöö EBSile, on suhteliselt väike. Meie eesmärk on, et võimalikult palju EBSi lõpetajaid jõuaks Eesti hüpoteetilisse tuhandesse. Ma tahan, et kui Eestit kujutada püramiidina, kus keegi on tipus ja keegi alumisel tasemel, siis võimalikult palju EBSi vilistlasi oleks püramiidi tipus esimese tuhande seas.

Kuidas Te ära tunnete, kellest võib selline vilistlane saada?

Ma lihtsalt näen seda! Ma arvan nii, et kümnest kaheksa ma taban ära. Kahel juhul ma ei taba, kui tugev mootor seal sees on. Need asjad, mis välja paistavad – käitumuslikult, teadmistelt – ei näita kõike. Tavaliselt ma aga lihtsalt ütlen, kellest saab asja ja kellest ei saa, kui olen tund aega selle inimesega vestelnud!

Kes praegustest Eesti tippjuhtidest on Teile õpingute ajal EBSis meelde jäänud?

Jüri Mõis kuulus nende kolme kamikadze hulka, kes esimesest lennust Ameerikasse läksid. Need kolm tudengit visati nagu parašütistid sinna maha ja algas kolme-kuuline ellujäämisprogramm. Kuulsin hiljem ameeriklaste suust, kuidas Jüri nagu käsn Ameerika pangandustarkust sisse imes. Ma arvan, et see oli ka üks põhjus, miks Hansapank algusest peale nii edukaks kujunes.

Teine seik on jäänud meelde seoses Tiit Vähiga, kes oli EBSi astudes Valga Autobaaasi direktor. Ta sõitis iga kord autoga Valgast Tallinna ja ei osanud

sõnagi inglise keelt. Ehkki Tiit Vähi on üliandekas inimene, oli EBS see suur võimalus, mille ta täielikult ära kasutas, kuigi ta asus geograafiliselt väga halvas kohas ja tema keeleoskus oli väga kehvast seisusest.

Kas Teile meenub mõni seik EBSi kuulsusrikkast ajaloost?

Eelmisel sügisel kutsuti meid ühinema Tallinna Ülikooliga. Me kaalusime poolt ja vastu ja ühte-teist oli poolt ja ühte-teist vastu. Mõni arvas nii ja mõni arvas naa. Ja siis me tegime tudengite seas küsitluse ja tudengid vastasid laiali saadetud meilele väga aktiivselt. Kui saime teada, et kaks kolmandikku tudengitest oli ühinemise vastu ja üks kolmandik poolt, siis oli pilt selge ja me ütlesime Tallinna Ülikoolile ei. See oli meie ühine otsus!

Peep Aaviksoo

EMT juhatuse esimees

Madis Habakuke kümne aasta tagune visioon erabariduse võimalikkusest Eestis sai EBSi näol suurepärase tõestuse. Pübendumine, veendumus, sportlik auahnus ja nõudlikkus iseenda ning kaaslaste vastu tegid unistuse reaalsuseks. Pidev soov saada paremaks, muutuda efektiivsemaks ja leida uusi võimalusi on Madis Habakuke liikumapanevaks jõuks. Rabvasuus Habakuke kooliks kutsutud EBSi ärilisele edule lisandub tasu ja tunnustusena Äripäeva omistatud parima kõrgkooli tiitel.

Juhtimisvaldkonna omapära ahvatleb

Üheksa aastat Tallinna Tehnikaülikooli juhtinud ja EBSi valinud rektor Olav Aarna tunnustab, et rutiinne rehendumine ei vii kuhugi ning EBSi tugevus seisneb pigem sarnasuses kaunite kunstide akadeemia kui traditsioonilise ülikooliga.

Millised on TTÜ ja millised EBSi tugevad küljed?

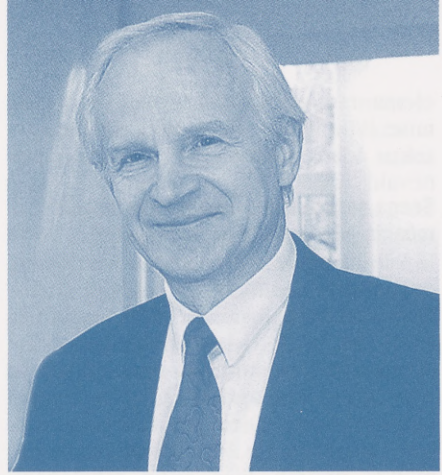
TTÜ majandusteaduskond on suhteliselt sarnane EBSile, kuid akadeemilise organisatsioonina on EBS TTÜst tükk maad dünaamilisem. EBS on oma 13-aastase ajaloo jooksul näidanud üles suuremat võimet reageerida turu muutuvatele nõudmistele.

Suurel ülikoolil on potentsiaalselt suurem sünergia allikas, mida peaks tekitama erinevate erialade inimesed ühe organisatsiooni sees.

Miks ma rõhutan seda eelist põhimõtteliselt olemasolevana? Vaatamata sellele, et teaduskondi on palju ja nende ring lai, ei leia sünergia piisavalt rakendamist. Inimesed jagunevad kastisüsteemi, mida nimetatakse teaduskondadeks, institutideks ja õppetoolideks. Üsna tüüpiliselt on nende vahel uusi mõtteid sünnitavat koostööd ja infovahetust vähe. Aga tudengi poolt vaadates ei pruugi see takistuseks olla ja tal on rohkem valikuvabadust. Kuid reaalselt elu teades väidan, et kastisüsteem takistab tudengitel vaatamast oma aia taha: seda käsitletakse sageli peaaegu truudusemurdmisena.

Kas Eestis omandatud haridusel on mingeid eeliseid?

Olen naivse optimistina seda meelt, et hinnata tuleb mitmekesisust ja propageerin hulkatudengide stiili, mis on mõnes mõttes tagasipöördumine keskaegse ülikoolimudeli juurde. Mitte et ühes kohas on kõik halb ja teises kohas hea, vaid et



maailm ei ole mustvalge, vaid värviline. Asi ei ole pelgalt ainepunktide kogumises. Hulkurluse tulemusel võib see kergelt kannatada ja tihti kannatabki. Kuid ainepunktides on võimatu mõõta elukogemust ja laiemat kultuurilist arusaama maailmast. EBS on siinkohal üsna positiivne näide. Meil on küllaltki palju külalistudengeid teistest Euroopa ülikoolidest ja ka EBSi tudengid kasutavad agaralt võimalust mõnes partnerkõrgkoolis õppida.

Ütlete kooli koduleheküljel, et EBS koolitab sümbolanalüütikuid. Kuidas see toimub?

Selles väites on ka turunduslikku liialdust! Kuid EBSi õppejõudkond on üldmentaliteedilt nõksuke parem, edumeelsem ja kompleksivabam kui pikemate traditsioonidega ja väljakujunenud Eesti kõrgkoolides, kaasa arvatud TTÜs.

Kas see garanteerib, et sümbolanalüütikuid tuleb nagu lindilt?

Ei! Ükski õppekava koos sobivate õppejõududega pole veel 100% garantiiks, et kes sellest torust läbi käivad, neile võib sümbolanalüütiku sildi külge panna. Kuid eeldused sümbolanalüütikuks saada on EBSis paremad kui enamikus teistes Eesti kõrgkoolides.

Milline üliõpilane saab sümbolanalüütikuks?

Selleks on vaja piisavalt iseseisvat mõtlemist treenida ja arendada. Sümbolanalüütiku sõna rõhutab natuke teenimatult analüüsi poolt. Iseseisval mõtlemisel on kindlasti ka sünteesi pool. Heal sümbolanalüütikul peavad need kaks poolt

olema tasakaalustatud: iseseisva mõlemise võime ja süvaanalüüsil tuginev oskus leida süsteemseid, sünteesil põhinevaid lahendusi.

Seega peab tudeng julgema iseseisvalt mõelda juba enne kõrgkooli tulekut?

Ei ole minu avastus, et haridussüsteem püüab sageli inimese sünnipärast uudishimu, tahtmist maailma näha, mõista ja ka ümber kujundada maha tampida. Kui arengut on suunatud vales suunas, siis on tudengieas kannapööret teha raske, kui mitte võimatu. Olen jõudnud üha rohkem arusaamisele, et ühiskond laiemas mõttes pöörab liiga vähe tähelepanu alusharidusele ehk koolieelses eas toimuva arengu suunamisele. Mitmed hilisemad hädad tulevad sealt ja sealsed tegevised või tegematajätmissed mõjuvad kogu elu jooksul.

Miks valisite tegetsemiseks haridusvaldkonna, mitte näiteks äri või poliitika?

Ilmselt tegin selle valiku 1964-1965, kui hakkasin TPIs inseneriõpinguid lõpetama. Ja valida ei olnud mitte selle vahel, kas minna poliitikasse, ärisse või jääda hariduse sfääri, vaid valikute hulk oli tükk maad väiksem. Põhimõttelisi valikuid oli kolm: kas minna puhtalt teadussüsteemi, jääda TPIsse õppejõuks või valida tegevinseneri töö. Valisin neist kolmest keskmise ja otsustasin TPI automaatikakateedri õppejõu karjääri kasuks.

See tähendab, et õpetamine Teile meeldib?

Ma ei ütle, et olen õppejõu ametist lapsepõlvest peale sügavalt unistanud. Kui ma õppejõu karjäärile tagasi vaatan – karjäär ei ole tänapäeval enam halvamaiguline sõna – siis see ei ole sugugi roosiline. See on vaevarikas ja olen pidanud end üsna tihti sundima, et ametis püsida.

Kas tudengid ajavad millegagi vihale?

Õnneks ei ole sellest 35 aastast niisuguseid mälestusi võtta, et nad paganad ajasid mind vihale! Et oleks peaaegu kätega kallale läinud! Olen tudengitega üsna hästi läbi saanud, kuigi pole end püüdnud ka ladnaks meheks teha.

Et see raskesti kätte on tulnud –

loenguteks valmistumine on palju tõsisem töö, kui eemalt vaadates paistab. Tavaarusaam on, et võtad kätte ja lähed, kui oled ühte asja juba mitu ringi lugenud. Mulle pole kunagi meeldinud üht moodi lugeda. Eelkõige tüütaks iseenast ära, kui aastast aastasse ühtede ja samade sõnadega samu loenguid loeksin.

Aga selles seisneb ka ameti võlu – ainet enda jaoks sügavamalt avastada, lahti mõtestada. Kui sa ühte asja loed ja sulle tundub, et oled kõigest aru saanud, siis piisab, et lähed auditooriumi ette ja teed suu lahti. Ja mõistad otsekohe või varsti, kui pindmiselt oled tegelikult aru saanud.

Kas on juhtunud, et üliõpilased küsivad loengus väga kummalisi asju?

See aitab kaasa! Aga kogen seda isegi siis, kui küsimusi ei esitata. Loengut pidades töötab minu sees oponent ja kõva häälega välja öelduna tulevad mõtete nõrkused paremini ilmsiks kui vaikuses.

Arvan, et küsimuste esitamises on Eesti üliõpilased endistviisi natukene aravõitu. Aastakümneid juurdunud arusaam heast õpilasest – kes kaks kätt üksteise kõrval, vaikselt ja liigutamata 45 või 90 minutit ainiti ühte punkti ehk õpetaja suu peale vaatab – on natukene küll hakanud kõikuma. Aga esialgu veel kahtsuväärselt vähe.

Kuid akadeemiline süsteem hindab kõrgelt seda, kes hästi järgi kordab.

Seda on kultiveeritud. Väga pika aja jooksul leidis koolis, ka ülikoolides hindamist jäljendamine ja leiab tänase päevani. Mul ei ole mingit objektiivset alust väitmaks, et ühelegi EBSi õppejõule see ei meeldi, kui üliõpilane suusõnas või kirjalikult, parem kui kirjalikult kordab neid mõtteid, mida lektor väljendab.

Kas mõni Teie laisk ja lohakas tudeng on end hiljem elus tõestanud?

Kui kogu aja peale tagasi vaatan, siis TPI automaatikatudengite hulgast leian küll neid, kes tudengina silma ei paistnud või kui, siis just sellega, et nad kukkusid palju läbi, said kesisevõitu hindendeid või

jäid tavaliselt töödega hiljaks. Aga neis oli mingi kustumatu säde, mis võimaldas hilisemas elus mitte lihtsalt hakkama saada, vaid ka edukas olla!

Kas juhiks saab otse ärikooli koolipingist?

See on ekslik seisukoht. Ka Pedagoogikaülikoolist ei tule valmis õpetajat ning Tehnikaülikoolist valmis inseneri. Et EBSi või mingi muu kooli lõpetaja on tõiseks tegevuseks lõplikult valmis, seda kindlasti mitte! Keegi ei saa kunagi päris valmis.

Miks peab siis ikkagi kõrgkooli tulema – mida see annab?

Minu jutust võiks teha järelduse, et juhiks võib saada ka koolis käimata. Põhimõtteliselt see niimoodi ongi. Küllap võiks ka ilma haridussüsteemi ja kõrgkoolideta sama tulemuseni jõuda, kuid selleni jõudmine oleks vähem efektiivne. Tänapäeval, kui maailm kiiresti muutub, tunnetab inimene ise vajadust sünteetilisse arengukeskkonda – kooli – minna või teda suunatakse sinna täiendõppeks.

Teooria või praktika – kumb on olulisem?

Teooria ja praktika täiendavad üksteist. Milleks teooriat vaja on? Kui meil on vaja mingisugust valdkonda terviklikumalt kirjeldada ja ette kujutada, mis seal toimub. Teooria ei ole teooria enda pärast, vaid et seda mingil kombel rakendada. Iga teooria ei ole nii rakendatav, et temast kohe käegakatsutav kasu tekib. Teooriast tuleb aga selgem, täpsem arusaamine, võimalus mingisuguste protsesside kulgemist prognoosida ja sellel on igal juhul rakenduslik väärtus!

See ongi teooria, mis aitab ette näha ja prognoosida?

Mitte alati. Näiteks strateegilist planeerimist vajatakse eelkõige nii keerulistes olukordades, kus Newtoni mehaanika sorti teooriad ei aita. Väga oluline on intuitsioon, mis asendab selget ja ratsionaalset teooriat.

Kas võib siis öelda, et juhtimine ja äri jäävad tegelikult kunsti valdkonda?

Nendes on tugevalt kunsti elementi, sest ainult rutiinse rehendamisega ei jõua kuhugi. Maitse asi, mitu protsenti kunsti,

mitu protsenti teadust ja mitu protsenti veel midagi kolmandat. Kuid valdkonna omapära oli põhjus, miks kaks aastat tagasi EBSi tulin.

Jõudsin järeldusele, et olemuselt on EBS tükk maad lähemal Kunstiakaademiale ja Muusikaakadeemiale kui Tehnikaülikoolile või Tartu Ülikoolile. Kui klassikalise ülikooli õppejõu loominguks on teadus, siis EBSis on 100% teadusega tegelemine loomuvastane: need, keda me koolitame, ei ole teadusega seotud isegi mitte 50% – paremal juhul vaid 30 või 25%.

Marju Lauristin

Tartu Ülikooli erakorraline professor, Eesti Haridusfoorumi toimkonna liige

Paljudest juhtidest eristab Olav Aarnat isekuse ja autoritaarsuse puudumine ning väga intelligentne subtellemis- ja koostöövõime. Ta on heas mõttes vanamoodne: usaldusväärne, tagasiboidlik ja tähelepanelik. Ta suudab pühenduda asjadele, mis ei too talle endale otsest tulu, vaid on üldkasulikud pikemas perspektiivis.

EBS võidab Olav Aarna rektoriks olekust väga palju, kui üliõpilastel on silma ja soovi märgata intelligentsuse ja beatahtlikkuse väärtust ka kõige karmimas turumajanduslikus olelusvõitluses.

Tahan EBSlastes näha maailmavallutajaid

Professor Tiit Elenurmele meeldib, kui EBSi tudengid üritavad Makedoonia Aleksandri kombel maailma vallutada ja luua uhkeid rahvusvahelisi ettevõtteid, isegi kui see alati ei õnnestu.

Miks õpetate? Miks ei tegele Te äri või ainult teadusega?

Enne EBSi tulekut olin ettevõtja, koolitus- ja konsultatsioonifirma EM-Internationali tegevjuht ja põhiomanik. Kaks aastat tagasi müüsin enamussaluse EBSile. EBSi avatud ülikooli ja EM-Internationali baasil tekkis praegune EBS Juhtimiskoolituse Keskus. Minu motiiv EM-Internationali ühendamisel EBSiga oligi hakata täienduskoolituse kõrval akadeemilises keskkonnas uurimistööd tegema.

Minu tähelepanu köitis juba ammu kolmnurk, mille ühes otsas on koolitus, teises konsultatsioonid ja kolmandas uurimistöö. Nende kolme tegevussuuna seost propageeris Madis Habakuk, kui tema alluvuses Eesti Majandusjuhtide Instituudis juhtimise kateedris töötasin. Väga vähe on ideaalseid inimesi, kes oleksid nimetatud kolmnurga keskpunktis – oleksid nii võimekad konsultandid, silmapaistvad uurijad, kui ka head täiendkoolitajad. Võimalik, et inimene ühes elufaasis kaldub koolituse, teises uurimistöö ja kolmandas konsultatsioonitegevuse poole.

Saan end koolitaja, uurija ja konsultandina uute asjadega pidevalt kurssi viia. Miks näiteks Hansapangast viimasel ajal mitmed keskastme juhid on lahkunud? Suure organisatsiooni hierarhias tekib teatud staatilisus. Minul juhtimiskonsultandi ja koolita-



jana aga ei ole sellist tunnet, et peaksin iga viie aasta järel töökohta vahetama. Ma ei arva, et istumine ühest toolist teise või minek ühest asutusest teise alati rikastab. Mulle piisab erinevatest klientidest, et saada uusi impulsse ja olla praktilise eluga kursis.

Miks otsustasite oma ettevõtte EBSile müüa?

Sellepärast, et suhteliselt väikeses teabeorganisatsioonis võid küll olla omanik ja oluline tegija, aga tegelikult oled see, kes esimesena hommikul üles tõuseb ja kohale läheb ning kes õhtul viimasena lahkub. See on nagu taluperemehe roll. Ja tööpoolest – üks minu motiiv oli leida EBSis aega, et hakata tegelema rohkem teadusega, kuid mind mõjutas ka täienduskoolitusturu areng. Liitumisele EBSiga aitas kaasa, et ma kooli presidenti Madis Habakukke varem tundsin ja teda juhina hindan ja usaldan.

Kuidas valida õiget koolitajat?

Sõltub sellest, milline eesmärk endale seada. Kui tahetakse koolitust kui *show'd*, siis töötajad lähevad kuhugi ja kuulevad, mida nad varem pole kuulnud, mis on huvitav ja vaimustav... kuid hiljem on meeles vaid koolitaja lipsu värv.

Teisel juhul saadame koolitusse need, kes vajavad järeleaitamist või need, kes on maha jäänud. Sel juhul vajame head koolimeistrit, kes näitab asjad ette ja kontrollib. Kolmanda

lähenedamise puhul saadetakse koolitusse kõige targemad. Nemad toovad firmasse uusi ideid. Selle edasiarendus on teha firmasisest koolitust, kus koolitaja on konsultant, kes mõistab ettevõtte probleeme.

Mis puudutab lektoritööd akadeemilises keskkonnas, siis tõesti vahel mõtled, mis on olulisem – kas anda palju uut teavet või tekitada äratundmisrõõm. Kui on 100% uus teave, siis inimene ei usu seda, kui on 100% äratundmisrõõm, ei toimu õppimist.

Mis on Teie arvates olulisem – kas 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 läheme 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 katustelt alla.

Kuidas saab tudeng Teie teadmistest ja kogemusest võimalikult palju kasu?

Kindlasti saavad mõned tudengid minu teadmistest rohkem kasu kui teised. Olen harjunud töötama motiveritud inimestega. Inimestega, kes on motiveritud mitte ainult midagi pähe õppima, vaid otsima lahendusi olemasolevatele probleemidele. Nad mõtlevad kaasa, neil on endal kaasas mingi pagas, neile olulised probleemid. Nad suudavad probleeme defineerida ja on valmis ühiselt mõtlema ja õppeainest lahendust otsima.

Kõige rohkem kasu saab tudeng, kes on valmis tänapäevaste kontseptsioonidega kaasa minema. Selleks on

õppiv kogukond ehk *learning community*. Mul on suhteliselt palju loenguid magistrandidele, bakalaureuseõppe tudengitele loen vähem. Mulle meeldib bakalaureuste rahvusvaheline rühm, kus on palju rahvusi, sealhulgas šveitslasi, sakslasi, prantslasi, rootslasi, soomlasi, eestlasi ja Eestimaa venelasi. Tegin meeskonnad, kus olid kõik rahvused esindatud ja panin nad analüüsima, kuidas Eesti keskkonnas äri teha.

Ütlete, et tudengiks ei sobi see, kellele pole mingit probleemi?

Kui ei ole praktilist probleemi, siis peab tal olema tunnetuslik probleem. Peab olema sisemiselt rahulolematu, et olla tõelise akadeemilise kogukonna liige. See, kes on kõigega täiesti rahul ja ei soovi midagi avastada – ma ütleks – see tudeng on ju nagu pensionär! Tema ainuke mure on, et midagi halvasti ei läheks. Mitte, et õppimine on võimalus ja väljakutse.

Kas EBSi tudeng taotleb võimu ise võimalikult vähe tööd tehes?

Ma arvan, et inimesed jagunevad selle järgi, kes on võimule orienteeritud ja kes tunnetusele orienteeritud. Inimesed, kes lähevad arheoloogiat õppima, on rohkem tunnetusele orienteeritud kui need, kes lähevad õppima äri või juurat. Kui tahad midagi juhtimise valdkonnas ära teha, siis peab olema mingi mõju, mingi võim. Kui tahad võimu abil ellu viia oma idee, siis võib seda nimetada eneseteostuseks.

Teine asi – kui tahetakse olla Makedoonia Aleksandrist maailmavallutaja. See on ärisse ülekantuna positiivne, sest siis ehitatakse üles näiteks uhked rahvusvahelised ettevõtted. Kui ma natuke mõnes asjas kurb olen, siis selles, et osad tudengid ei taha maailma vallutada. Võib-olla tuleks suhtuda kriitiliselt sellesse, kui inimene kasutab võimu, et olla mingis väikeses või keskmises organisatsioonis natuke kõrgemal kui viis-kuus töökaaslast. See on võim, mis kehabust seersandis. Kui tudeng tahab olla Makedoonia Aleksander – vallutada, luua impeeriumi – see mulle imponeerib. Isegi kui vallutamine ei õnnestu.

Kas õppejõu ja tudengi distants on Eestis väga suur?

Mõnes mõttes ei ole suur, tavaliselt saan tudengitelt iga päev palju e-posti. Enamasti tuuakse küll vabandusi, et miks mingi asi tähtjaks tehtud ei ole. Aga neid tudengeid, kes on püstitanud endale eesmärgi teha karjääri kas konsultatsioonitegevuse, täienduskoolituse või uurimistööl alal, neid võiks EBSis rohkem olla. Nendega on põnevam suhelda kui nendega, kes tahavad arutada, kuidas saaksid oma kodutöö järele teha.

Millised tudengid Teile meelde jäävad?

Mulle meeldivad need, kellega saab diskuteerida. Otse Tootsi tüüpi inimesi ei ole mulle meelde jäänud. Aga mäletan EBSi tudengite esinemist *Global Challenge case*'de võistlusel. Seal nägin, kuidas meie tudengid väga pingeliselt töötasid.

Kas Teile meenub mõni seik Teie õppejõukarjäärist?

Kunagi nõukogude ajal koolitasime keskastme juhte Mongoolias mongol-nõukogude ühissetevõttes. Kui kohale jõudsime, siis kohalikud nõukogude poole esindajad ehmatasid, sest olid koolituse aasta varem vist meelte-segaduses tellinud. Nad said meie kohale jõudes aru, et koolituse läbinud mongolid hakkavad taotlema kõrgemaid kohti.

Kuulsime koolitusel osalenud mongoli inseneridelt, kuidas mongolit motiveerida. Seda ei tehtud mitte rahaga, vaid inimesele sisendati, et teda austatakse. Premeerimisel pakkus ülemus talle teed ja kinkis nimelise paaali. Üha rohkem mõtlen, et palju tookord arutatust kehtib ka tänapäeva Eestis. Kõik räägivad rahast, kuid inimesed töötaksid paremini, kui raha kõrval rakendada läbimõeldult ka mittemateriaalseid vahendeid.

Mind paneb mõtlema ka see, et nõukogude juhid rääkisid 1987. aastal mongolitest sama, mida praegu räägivad rahvusvaheliste ettevõtete juhid eestlastest. Et inimesed ei mõtle pikalt

ette ja neil ei ole perspektiivitunnetust, pidevalt peab kontrollima ja muud taolist.

Selline ettekujutus tulenes poolte suhetest. Suhted olid Mongoolias vormiliselt küll suure sõpruse ilminguks, kuid pinnapealsed ja ebaefektiivsed. Paljudes rahvusvahelistes firmades on noored alguses motiveeritud, kuid motivatsioon ei säili, kuna suhted ei võimalda inimeste potentsiaali ära kasutada.

Toomas Peek

Tele2 juhatuse esimees

Tallinna Tehnikaülikooli lõpetanuna on professor Tiit Elenurmelt barukord-selt selge maailmakäsitlus, kus kõik komponendid on omavabel väga loogilises seoses ja lihtsalt kirjel-datavad. Elenurm oli aastatel 1997-1999 suurfirma AS Levicom juhatuse liige, kus ta osales keeruka infra- ja omandistruktuuriga firma juhtimisel. Seega on tema kui reaalpraktiku tead-mised ja kogemused üliõpilastele eriti väärtuslikud.

Kõrgel lennates jõuab kaugemale

"Lennunduses ja juhtimises on palju ühist," leiab lennukidisainerina oma karjääri alustanud Joseph Prokopenko. Maailmanimega juhtimiskonsultant ja treener soovib ka EBSlastel olla lennukam - taotleda topelt-diplomit ja osaleda rahvusvahelistes koostöö- ja vahetusprogrammides.

Kuidas Te hakkasite tegelema juhtimise küsimustega?

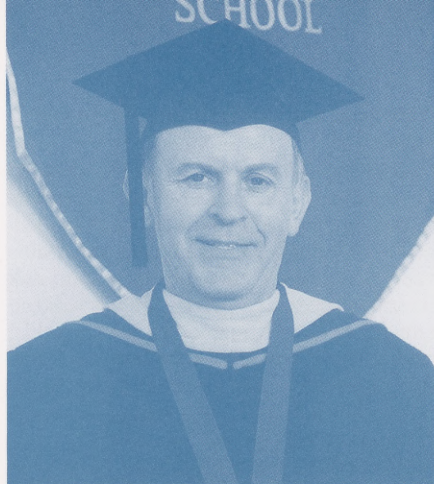
Jõudsin paljude probleemide juurde läbi disaini, tehnoloogia ja tootmise peale mõneastast töötamist lennukidisainerina. Vahel disainerid soovivad lahendust, mida keegi ei suuda ellu viia. Vahel inimesed tootmisest avaldavad disaineritele survet, et need kasutaksid materjale ja tehnoloogiat, mis on ajast ja arust. See takistab tehnoloogilist progressi. Mõistsin, et on vaja üht mitte-inseneri erialaga inimest, kes suudaks koordineerida disainiprotsessi ja juhtida kogu projekti algusest lõpuni. Nii jõudsin projektijuhtimise ja sealt juhtimise juurde.

Kas juhtimisel ja lennundusel on ühiseid jooni?

Kogu lennundus – erinevate lennukite vajaduste hindamine, nende disain, testimine, tootmine, teenindamine ja ülalpidamine nõuab head juhtimist. Nii lennunduses kui juhtimises on ühisteks joonteks professionaalsus, hea planeerimisoskus, väga head meeskonnad, usaldus ja koostöö, kõrge enesedistsipliin, tähelepanu detailidel, innovaatusel ja loovusel.

Mis on rahvusvahelise karjääri juures kõige huvitavam ja mis kõige raskem?

Kõige huvitavam on uute kultuuride ja kommete tundmaõppimine, erinevate inimeste kohtamine, mis viib mõistmisele, et on palju erinevaid seisukohti ja häid probleemilahendusi. Õppimine teistelt inimestelt ja kogemuse ülekandmine teistele maadele ning ettevõtetele rikastab.



Kõige raskem, kuid kõige olulisem oli selle juures muuta iseennast.

Kuidas Te jõudsite EBSi ja mida Te siin õpetate?

Tulin professor Madis Habakuke kutsel. Esimene aine, mida õpetasin, oli globaal- sed muutused ja trendid ettevõtete strateegias. Tegin ka ülevaate personaljuhtimise trendidest.

Keda ja mis valdkondades olete konsulteerinud?

Olen külastanud rohkem kui sadat riiki, konsulteerinud valitsusi ja valitsusväliseid organisatsioone, nii keskmise suurusega kui ka suuri era- ja riigiettevõtteid, koolitusa ja teadusautususi ning rahvusvahelisi organisatsioone.

Minu peamised konsultatsioonivaldkonnad on majanduse ümberkujundamine, avalik haldus, globaliseerumine ja konkurents, ettevõtete ümberkujundamine, tootlikkuse tõstmine, ettevõtte strateegiad, tootmise juhtimine, tööstuslik projekteerimine, kvaliteedijuhtimine, personalijuhtimine, motivatsioon, müügijuhtimine, innovatsioon ja teadusjuhtimine ning muutuste juhtimine.

Kuidas viite oma mõtteid kuulajateni teisest kultuurikeskkonnast nii, et need kohale jõuavad?

Püüan mõista ja jagada seda, mida kuulajad vajavad, mitte seda, mida mina tean. Püüan mõista kuulajate kultuuri ja seda, kuidas nad õpivad. Seejärel püüan rääkida keeles, millest nad aru saavad. Kuid kõige tähtsam – ja seda iga kultuuri juures – pead näitama, et tead midagi.

Mida peaks tegema Eesti globaliseerivas maailmas?

Poliitiliselt – näitama parimat eeskujut demokraatias. Instituutsionaalselt – arenema ja näitama maailma parimat avalikku haldust, bürokraatia kõrvaldamist ja ettevõtlusvaimu. Majanduslikult – olema uuenduslik ja spetsialiseeruma sellele, milles suudate rahvusvaheliselt kõige paremini võistelda, näitama head eeskujut rahvusvahelises koostöös. See on ka ainus võimalus ellu jääda. Eesti tulevik on elektroonikas, teaduses, teeninduses ja oskusteabe loomises.

Kas Eesti noored suudavad olla sillaks lääne ja ida vahel, mitte vallates vene keelt?

Mitte mingil juhul! Noored ei saa olla sillaks seal, kus nad ei mõista ja vanem põlvkond, kes mõistis, kaob. Ärge unustage, et Läti, Leedu, Valgevene, Poola, Ukraina, Moldaavia, Slovakkia ja isegi Soome, kes kõik taotlevad sillaks olemist, tunnevad Venemaad hästi ja omavad ülejäänud maailmaga olulisemaid suhteid kui Eesti.

Venemaal on võimalik IT, transpordi ja telefonivõrkude kaudu ühendada end otse läänega ja minna nii Eestist mööda. Vene noorte hulk, kes räägivad inglise keelt, kasvab väga kiiresti ja miks nad peaksid kontaktide hoidmiseks vajama Eesti inglise keelt?

Eesti vajab Venemaad rohkem kui vastu-pidi. Venemaa on suur ja pikaajaline turg ning Eestile tooraine tarnija. Selles valguses ei püstitaks ma küsimust, et kuidas olla sillaks, vaid kuidas Venemaa rikkustest niipalju kui võimalik ja nii kiiresti kui võimalik osa saada. Selleks on vaja rääkida vene keelt.

Millega võiks EBSi tudengid ja lõpetanud oma koolile rahvusvahelist tuntuust tuua?

Et nad taotlevad topelt-diplomit, ehitavad üles oma kooli imago ja on nähtavad, et osalevad rahvusvahelises koostöös ning vahetusprogrammides.

Inglise keel peaks õpetamisel olema kohustuslik, vene keel õppekeelena aga võiks kooli tuua palju tudengeid ja raha endise Nõukogude Liidu maadest. Võimalusi looks ka see, kui kool omaks ärimaailmaga rohkem sidemeid. EBSi juhtkond ja töötajad peaksid osalema kõigil olulistel rahvusvahelistel konverentsidel ja semina-

ridel, et õppida ja tutvustada ennast. Palju raha tuleks investeerida brandi ülesehitamisse!

Palun rääkige üks põnev lugu oma tudengipõlvest.

Kui olin lennundusinstituudi tudeng, pidin diplomitööks tegema aatompommi kandva reaktiivlennuki. Ent ma ei suutnud leida pommi parameetreid, mis oli riiklik saladus, kuid millest sõltusid minu töö teised osad. Et midagi teha, võtsin pommi mõeldud tuntuud huumoriajakirja Krokodill karikatuurilt. Kaitsesin oma diplomitöö edukalt. Keegi ei esitanud küsimusi.

Mida Te soovitate noorele, kes ei tea, millist kooli ja eriala valida?

Soovitan leida üles, mis huvitab ja ühendada see oma töö või tegevusega tulevikus. Seejärel saab kindlaks teha võimaliku elukutse, mille järel on haridusasutuse kindlakstegemine juba lihtsamast lihtsam. Parima kooli leidmiseks tasub uurida ajakirjanduse ja erialaliitude hinnanguid, koolide kvaliteediuuringuid ning edetabeleid, uskuda kuulujutte ja küsida teiste arvamust.

Kes tahaksite olla, kui saaksite oma karjääri uuesti alustada?

Seesama! Olen oma karjääriga üsna rahul. Võib-olla kulutaksin veidi rohkem aega õppimisele, kui tegin seda noorena, eriti mis puudutab keeli.

Madis Habakuk EBSi president

Tunnen Josepbit juba mitukümmend aastat. Ukrainlasena läbi lüüa kõigepealt Nõukogude Liidus ja seejärel mujal maailmas on vähestele jõukobane. Mitmetest raamatutest, mille ta oma rohkem kui paarikümne aastase karjääri jooksul ILO-s kirjutas, kujunesid bestsellerid ja need on tõlgitud paljudesse keeltesse: "Modular Programming", "Productivity Management" jt. Ka praegu on praktiliselt võimatu leida Josepbi kalendris vaba nädalat. Hinnatud treener ja juhtimiskonsultant töötab raugematu energiaga maailma erinevates paikades ilmselt veel palju aastaid.

Eesti hindab diplomit ja sõnakuulmist

Üks hinnatuimaid Eesti lektoreid Anu Virovere väidab, et EBSi tulnud soovivad eelkõige diplomit, mitte teadmisi. Karjääri tegemiseks polegi iseseisvat mõtlemist veel tarvis, sest töötajaid valitakse võime järgi sõna kuulata.

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 tublisid, 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 kutsub 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 tegevus 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 ettevõtetesse sissepoole vaadata, siis on need rangelt hierarhilised ja oleme käsustruktuuri 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 isemõtlemiss roll.

See tähendab, et Eesti ühiskonnas saab loov olla alles tippjuht?

Praegusel hetkel jah. Aga 21. sajandi prognoosid ütlevad, et kui ettevõtte tahab edukas olla, siis peaks

tegutsemisvabadus olema kõigil töötajatel. Tõeline ressurss on inimene, mitte ainult tippjuht, Eesti Energias on peamiseks ressursiks näiteks elektrikud. Neil peab olema õigus teatud asjade üle otsustada.

Kas vajame juhtimises mustrimurdjaid?

See mõiste on sotsiaalhooldusest, kus sotsiaalse tausta põhjal ennustatakse, milline taastootmine toimub. Laps, kes sündib vaesesse keskkonda, käitub samamoodi kui tema vanemad. Aga mõned murravad mustrit ja tulevad sealt välja. Ja mustrimurdjaid on Eesti juhtimisse kindlasti vaja! Uuringud näitavad, et Eestis on juhtimine valdavalt autoritaarne – olemis 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 ametinimetuses ei ole kirjutatud juht, siis ühiskond vaatab sinu peale halvaksapanuga. Kui me seda mõtteviisi muudaksime, oleks meil edu palju suurem. Kui juhtimine on nii tähtis, siis juhi jaoks on seal ülevale 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 mõttetu! Samal ajal ei saa olla ka väga pealis-

kaudne. Siis sa ei ole üldse mitte keegi. Juhtimine aga seisnebki selles, kas sa tunnend ära, kui palju lubada mitmekesisust ja kui palju olla perfektne!

Sellel sajandil on Eestis ülekaalus siiski meesjuhid. Olen personalivalikul paljude käest küsinud, 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 jätavad puid-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?

Ja, 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 inimesekesksuses ja paindlikkuses on naistel eelised.

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

Ei ole ühtegi sellist uurimust! Vaimsetel võimel 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.

Millistes Eesti ettevõtetes olete suhtlemis- oskusi treeninud?

Suurimad ettevõtted on Hansapank ja Eesti Energia. Olen koolitanud ka majandus-, rahandus- ja haridusministeeriumit, linnavalitsusi, Elqoteqi, Coca-Colat, Rannila Profiili ja ESSi.

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 löime löökklauseid reklaamikampaania jaoks ning kirjutasime üles ettevõtte missiooni. Lugesin ajalehest, et järgmise reklaamikampaania ajal kasutavad nad lauset, mille nad ise treeningus välja mõtlesid!

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 loominguks, kõik on head ja kõigil on tohutult palju mõtteid.

Kiira Kure

Coca-Cola personalijuht

Anu Virovere on energiline ja särav daam, kelle loengusse tulevad kõik suure huviga. Loengud subtluspsühholoogias ja organisatsioonikäitumises kujunesid meie MBA õppurite ja õppejõu vabelisteks aruteludeks ning tund jäi alati lühikeseks. Virovere nõuanne alustada igat muutust iseendast ja positiivse labenduseni jõudmiseks katsuda liikuda negatiivselt neutraalse suunas on väga eluline ja praktiline. Mind on igapäevatoos ja elus aidanud ka soovitus vaadata enda sisse ja leida sealt motivatsiooni muutuseks. Alles seejärel saab motiveerida inimesi enda ümber.

Hiinlasest Ameerika õppejõud Eestis

Kes juhtub nägema napisõnalise Hiina magistriprogrammi juhi professor Albert Y. Chi CV-d, võib minestada. Seal pole nimetatata ühtki programmeerimiskeelt ega ühtki tarkvaraplatformi – Chi võttis Ameerikast Eestisse kaasa laialdased kogemused ja teadmised.

Olete rahvuselt hiinlane, õppinud ja töötanud aastaid Ameerika Ühendriikides – mis tõi Teid Eestisse?

Olen Hiina päritolu Ameerika kodanik. Peale Rahvusliku Tsing Hua Ülikooli lõpetamist Taiwanis veetsin 25 aastat Ameerika Ühendriikides, kus omandasin mitmed teaduslikud kraadid ja õpetasin reas ülikoolides. Tingituna mu abikaasa terviseprobleemist loobusin juhatuse esimehe kohast Marylandi Ülikoolis arvutisüsteemide juhtimise alal ja asusin 1997. aastal elama Soome. Alustasin Hiina MBA programmiga Eestis põhjusel, et saan siit külastada oma pereliikmeid Soomes.

Palun kirjeldage Hiina, USA, Soome ja Eesti haridussüsteemi erinevusi.

Ma ei ole olnud Hiina Rahvavabariigis ja ei saa seega vastata küsimusele Hiina haridussüsteemi kohta. Ameerika Ühendriikide, Soome ja Eesti haridussüsteemi kohta on mul isiklik arvamus selline: Ameerika haridussüsteem pakub rohkesti erinevaid võimalusi õppimiseks, erialaoskuste arendamiseks ja teadustööks; Soome haridussüsteemis on parim õppekorraldus tehnilistel erialadel ning Eesti haridussüsteem kujutab endast Ameerika ja Soome süsteemi segu.

Miks Hiina noored tahavad Eestisse õppima tulla? Kus nad peale EBSi lõpetamist tööle asuvad?

Peamine põhjus on soov veeta kaks aastat MBA programmis Euroopa keskkonnas. Oleks hea, kui CMBA programmi



läbinud tudengid leiaksid võimaluse töötada Eestis või mujal Euroopas.

Mida peavad Hiina tudengid Eestiga kohane misel kõige raskemaks ja mis neile siin meeldib?

Raskeim asi Hiina tudengitele on talvine pimedus. Nad kõik jumaldatevad Eesti ilma suvel.

Teooria versus praktika. Mis on Teie arvates ülikoolis olulisem?

Usun, et ülikooli õppejõud on kohustatud õpetama seda, mis on kasulik praktikas ning tudengid võivad praktiseerida seda, mida nad on õppinud teooriast.

Kas tuleviku IT-juhid peavad oskama programmeerida?

Juhtidel, kellel on IT-alased teadmised ja oskused, on globaalsel tööturul palju paremaid võimalusi.

Millised on IT-juhi ja IT-spetsialisti olulisimad erinevused?

IT-juhil peaksid olema alg- ja üldteadmised infotehnoloogiast ja oskus äri ajada. IT-spetsialistil peaksid olema ainult kõrgel tasemel IT-oskused.

Kuidas saavad Eesti tudengid Teie rikkalikult IT-alastest teadmistest ja kogemustest kasu?

Et saada osa minu teadmistest ja kogemustest, soovitan osaleda korralistes õppeteemalistes üritustes. Kavatsen aidata IT-juhte ka nende lõputööde kirjutamisel.

Olav Aarna
EBS rektor

Professor Albert Chi on kabitlemata kaasasündinud õpetajatalent. Tema võime keerulisi asju selgeks rääkida on imetlusväärne, seda nii oma erialalt rakendusmatemaatikas ja infotehnoloogias kui ka inimsuhetes. Chi lakoonilised vastused esitatud küsimustele ei ole tema kinnise iseloomu, vaid pigem oluliselt teistsuguse kultuuritausta väljenduseks.

Olen veendunud, et Hiina programmi kiire areng EBSis oleks olnud mõeldamatu ilma Albert Chi organiseerimisvõime ja igapäevase pühendumiseta. See tegevus sisaldab ühelt poolt suhete hoidmist ja arendamist meie partneritega Hiinas, teiselt poolt aga sõna otseses mõttes kasuisa rolli täitmist paljudele meie Hiina magistrantidele.

Tudengid ei suuda diskuteerida

EBSis rohkem kui sada kakskümmend finantsasjatundjat koolitanud professor Jaan Alver väidab, et tema koolkonnast on vara rääkida. Temaga diskuteerides jäävad tudengid enamasti hätta, kuid vahest just tänu karmidele õppetingimustele saavad hiljem elus hästi hakkama.

Kas õpetada on huvitav või pigem rutiinne?

Jah, see on juba läinud üpris rutiinseks. Kipub olema niimoodi, et vähesed tudengid on laia silmaringi ja arenenud mõtlemisega. Kipub puudu jääma mõtete esitusoskusest. Kuid on ka tudengeid, kes ei ole suhtlejad, vaid niiöelda tagatoas tegutsejad - kes töötaksid pigem arhiivis dokumentidega, vahest uuriks midagi ja ei töötaks inimestega. Nad ei ole seda tüüpi, kes midagi korraldavad või kedagi juhivad. Ise nad presiidiumitesse ei tüki, samuti pole nad üliõpilasesinduses juhtival kohal ... Meil on ka vastupidiseid näiteid! Mõned on aktiivsed, kuid selgub, et ilusas kestas on võib-olla hoopiski tühi sisu.

Üliõpilased kirjutavad tööd kokku ilma et mõtleks?

Jah, nii see kipub olema. Praegu on minu sügav veendumus, et tehniline progress töötab kõvasti inimkonna vastu. Varem ei olnud võimalust teha tööd *copy-paste* meetodil, aga nüüd on. See tähendab, et omapoolne panus on kõvasti vähenenud. Enne pidid – isegi kui tahtsid maha kirjutada – kirjutama. Aga nüüd võetakse terved lõigud internetist või skännitakse raamatust kasvõi lehekülgedele kaupa materjali ning kõik see hakkab silma. On väiksem rühm tudengeid, kellel on huvi asja vastu ja kes niimoodi ei tee, kuid suurem osa kipub minema kergema vastupanu teed.

Aga kas on mingit valemit, mis aitaks tudengeid oma peaga mõtlema panna?

Ma ei oska öelda, arvan, et see sõltub ikkagi inimestest. Kirjalikes töödeski tuleb



esile, kui alla on läinud keel, kirjutamis- ja mõtlemisoskus. Ühelt poolt võetakse palju inglise keelest üle, teiselt poolt tuleb aga vastu vene keele mõju. Näiteks kantseleiliku väljend rahalised vahendid, mille asemel öeldakse sageli lihtsalt vahendid. Vahendid – *sredstva*, eks ole. Aga miks mitte lihtsalt raha? Raha oli omal ajal väga halb sõna, midagi kapitalistlikku, meil olid aga kõrgemad ideaalid. Selle mõju aga kestab tänaseni.

Ja teiselt poolt inglise keel, kust tõlgitakse otse. Näiteks *effective interest rate* – efektiivne intressimäär. Kui küsid, et miks see siis efektiivne on ja milline efekt siin on, tuleb välja, et sisuks on hoopiski tegelik intressimäär. No nii peakski ütleva! Või nagu õige ja õiglane kajastamine, millest olen ka väga palju kõnelnud ja kirjutanud. Keegi on need *true* ja *fair* vasted, mis on ühed paljudest, sõnaraamatust võtnud. Aga need on peaaegu ainsad, mis ei sobi! Ma ei tea, kas siin sai määravaks eesti rahvaluules esinev algrüüm *õ ja õ* või veel midagi, kuid antud juhul pole tegemist ei õiguse ega õiglusega, vaid sellega, kas info on tõene ja esitatud ausalt.

Kuidas rajasite oma koolkonna?

No miks te arvate, et mul koolkond on!? Ma küll seda ei ütleks! Võime öelda, et meil abikaasaga [Lehte Alver, PhD, EBSi dotsent – A.O.] on olnud mõningaid päris häid üliõpilasi ja me oleme neil soovitanud oma töö tulemusi avaldada. Kasvõi Raamatupidamisuurimistest. Aga kahjuks pole nad reeglina vedu võtnud, kuigi nad

valdkonda hindavad ja on öelnud, et uurimistöö lõppedes olid palju targemad. Mis puudutab majandusarvestuse ja rahanduse valdkonda, siis Eestis ei ole vastupidiselt Soomele kunagi ühtegi koolkonda olnud. Koolkonnast saaks rääkida siis, kui meil oleks heal tasemel teooriaõpetus. Majandusarvestuse ja ettevõtte rahanduse teooriat aga Eestis kuskil ei õpetata. Põhikursusi on, aga et keegi oleks teadlasena võimeline teiste riikide majandusarvestuse või rahanduse valdkonna teadlastega suhtlema – seda ei ole. Vaatamata sellele, millised on nimetused ja tiitlid.

Põhjus on väga lihtne. Just raamatupidamise ja rahanduse vallas toimusid põhimõttelised muutused. Olgu sul sada korda professori kraad, sa pidid alustama nullist ja mitte nii väga ammu. On neid, kes on võimelised õpetama ingliskeelse õpiku järgi, kuid väliskollegidega diskuteerida – see on ikka hoopis midagi muud!

Kas ettevõtte finantsnäitajatel ja showbisnisil on tänapäeval midagi ühist?

No... ööd... aga miks te sellise küsimuse esitate? Mis mõttes siin peaks ühist olema?

Ükskõik, mida lehtedes kirjutatakse – tegelikult toimuv jääb selgusetuks.

Nojah! Kui me räägime küllalt erialastest asjadest, siis lehtedes on kirjutatud väga segaselt. Ilmselt on kirjutamise mõte ikkagi reklaam või lugejas mingisugusegi huvi äratamine. Ma olen kindel, et enamik lugejatest ei saa üldse aru, mida seal kirjutatakse ja on olnud artikleid, millest peaksin aru saama, aga ei saa!

Lugesin Äripäevast paari aasta tagusest suunatud aktsiaoptioonist Hansapanga juhtidele, kus juhid jätsid aktsiad märkimata ja võtsid boonuse (???) rahas välja. Mina saan nii aru: suunatud aktsiaoptiooni puhul ei ole teistel võimalust aktsiaid märkida ja kui sihtgrupp ei märgi, siis jääb lihtsalt märkimata ja kogu lugu! Aga seal olid isegi arvud toodud! Midagi 74 miljonit võtsid rahas välja. Samas muidugi sellest artiklist teatud mulje jääb! Ja mulje on selline, et nii või

teisiti andis Hansapank oma juhtidele 74 miljonit taskusse pista. See teade jõuab küll kohale!

Kas koolitate ka majanduskuritegusid paljastama?

Paljud neist, kes töötavad Majanduspoliitiseis, käisid meil koolitusel, kuid nende *background* oli nõrgavõitu. Nii et seda, kuidas majanduskuritegusid avastada, me siiski õpetada ei saa. Nn audiitori analüüs peaks selgitama, kas kõik inimesele näidatu ikka on õige. Kuid see on omaette valdkond, millega ei ole Eestis keegi eriti tegeleenud.

Muidugi, see on huvitav! Aga kui me analüüsist räägime, siis eeldab see head intellektuaalset taset. Ega ei ole nii, et õpetad ja iga tudeng või kuulaja on pärast kursuse läbimist kohe valmis analüütik. Peab olema üksjagu oskusi, et näha, kus mingisuguste kontseptuaalsete põhimõtete vastu on patustatud ja kogemused tulevad hiljem juurde.

Kui palju bluffijaid finantsmaailmas tippu jõuab?

Te peate silmas, mis on teistes riikides või Eestis? Nojah, võib arvata küll, et siin on võimalused suuremad. On ka suur võimalus läbi põleda, samal ajal on konkurendid umbes samasugused kui sina ise. Kogu äritegemine käib küllalt primitiivselt ja paistab, et meie oludes on siiski veel võimalik raha kokku ajada ka kuigi sügavate finantsteadmisteta. Välismaa kohta on mul raske midagi öelda, kuid Enroni juhtum võib olla huvitav näide. Firma juhtkond oli küllalt noor ja tegutses agressiivselt. Samal ajal oli kogu ettevõtlus- ja juhtimiskultuur väga madalal tasemel.

Enronis valitses selline olukord, nagu Eesti ettevõtetes praegu?

Jaa, jaa. Langetati palju kahjulikke otsuseid põhjalikult süvenemata, mille tulemuseks oli krahhi. Mina näen siin seost ebaprofessionaalsusega. Noored ei ole valusalt lüüa saanud ega jõudnud veel õppida. Ja see peab tugev inimene olema, kes vähemalt iseendale suudab öelda, et tegi midagi valesti. Või et ei saanud asjast üldse aru ja sellepärast läks

viltu. Ikka hakatakse otsima, kes süüdi oli: kas talv oli külm või oli kuskil Malaisias pangakrahh ning terroristid ründasid Ameerikas kaubanduskeskust.

Kukutate 90% üliõpilastest läbi. Miks teete tudengite elu nii raskeks?

Vaat seda ma kuulen esimest korda ja need arvud ei ole küll päris õiged! Arvan, et 90% saab läbi! Süsteem on üks ja sama – tööd on kirjalikud. Mul ei ole seal eriti midagi otsustada. Objektivsuse huvides püüan rohkem jääda testi ja ülesande tasemele ning mitte panna eksamitöösse küsimusi. Muidu tudeng ütleb, et mõtles seda, nojah, kirjutas teistmoodi. Mina teiselt poolt ei tea, mida ta mõtles, ma loen ju seda, mis kirja pandud!

Eksamitel pole nii hull, seal lihtsalt selgub, kas inimene oskab või ei oska. Aga kursuse- ja lõputööd – seal on küll mõned õige mitu korda kaitsmas käinud! Töö kirjutamise teeb raskeks see, et erialast sõnavara on päris palju, seda tuleb teada ning korrektselt kasutada. Näiteks tulu ja kasum või intress ja intressimäär ei ole üks ja sama. Kui oled spetsialist, siis pead kohe kindlasti neid eristama!

Aga kohtab ka hullemaid asju: terved laused ei tähenda midagi. Näiteks nii umbes kuuekümmesõnalised laused... mida on sealt võimalik välja lugeda? Minu praktika näitab, et kirjapanija ehk nende lausete autor ise ka ei loe sealt midagi välja.

Kes tänastest finantsmaailma tegijatest on Teile tudengina meelde jäänud?

Ooeh, seda juttu ma diktofonile ei taha rääkida, sest tudengite hulgas on olnud igasuguseid! Tartu Ülikoolis oli minu tudeng praegune rahandusministeeriumi kantsler Aare Järvan. Tema muuseas on EBSi vilistlane ka. Õppis samal ajal nii EBSis kui Tartus. Tol ajal – see oli umbes 11 aastat tagasi – oli EBS veel lapsekingades. Järvan Tartus loengus ei käinud, käis Tallinnas. Tuli minu juurde suulist majandusanalüüsi eksamit tegema ning jäi hätta põhivahendi majandusliku sisu avamisega. Aga võime nii öelda, et see ei ole olnud takistuseks – Järvan ettevõtte finantse juhtima ei hakanud,

vaid maandus Eesti Panka. Sai pikemaajalist koolitust Prantsusmaal ja Inglismaal ning nüüd on rahandusministeeriumis kantsler ja tuleb justkui toime.

Jah, ka audiitorite hulgas on üksjagu meie õpilasi ja näiteks Eesti Panga pearaamatupidaja on Tartus rahanduse lõpetanud. Üks EBSist tänavu magistrakraadi saanu – Tarvo Seenmaa – on Eesti Panga pearaamatupidaja asetäitja. Õige mitu meie endist tudengit on rahandusministeeriumis jõudnud asekanteriks ning ministri nõunikuks.

Minu Tartu rahanduse tudengitest on rohkem kuhugi välja jõudnud. Näiteks omaaegselt Hoiupanga juhtkonnas olid mitmed minu tudengid, kes lõpetasid ülikooli 1993-1994. Üks nendest on praegu ka Tele2 tegevjuht. Aga pean ütleva, et nad tudengitena silma ei paistnud – ei saa öelda, et nad teistest paremad oleksid olnud. Olid keskpärased, aga elus on edasi jõudnud.

Marika Nurmeots

Maersk Air Support Services Estonia tulude osakona raamatupidaja

Jaan Alveri tugevaks küljeks on oskus ainet sügavuti analüüsida, olles nõudlik nii enda kui õpilaste suhtes. Professionaalne eriala valdamine ning keelenüansside tundmine võimaldavad tal mõista majandusarvestuse sisu ning sõnade taga peituvat mõtet.

Toomas Truuverk

Äripäeva finantsjuht

Jaan Alver on üks omapärasemaid ja buvitavamaid õppejõudusid, keda tean. Tema kobati lapselik siirus ja kaaskiskuvus suudab huvi äratada ka paadunud filoloogides ning teisalt põikpäisus ja osekobesuse väljaitlemistes köidab ega jäta külmaks professionaalseid finantsiste.

Tõhus teostus ideedest olulisem

London Business Schooli magistr kraadiga Tõnu Pekk jättis vastutava ametikoha Hansapangas ja tuli juhtima EBSi EMBA programmi - programmi, mis töötab tema sõnul investorist õppurile kuni 50%-list tootlust. Oleneb inimese panusest õppetõesse ja võimest ennast tõestada.

Mis Teid EBSi tõi?

Peale seda, kui tegin magistri *London Business Schoolis* kaks ja pool aastat tagasi, pidasin plaani seal õpitud aineid hakata õpetama kohalikes ülikoolides. Miks just EBS? See tundus kõige moodsam ülikool ja mu enda nägemus loengust oli just *case'i*-põhine. Siis lõpetasin töötamise pangas ning otsustasin EBSi kasuks.

Te lahkusite finantsmaailmast pärieks ja tegutsete edaspidi akadeemilises sfääris?

Kui pärieks, aga see tundus vahelduse-na huvitav, kasvõi enda harimiseks. Need on ikkagi üsna erinevad maailmad.

Millised on erinevused?

Loengu lugemine on selles suhtes nõudlikum, et esined õpilaste ees. Ei saa tõmbuda oma projektimaailma ja istuda kogu päeva töölaual ning arvuti taga nii, et keegi ei saa väga täpselt aru, mida teed. Õpetades on tulemus kohe ilmne, ent teistmoodi mõõdetav. See ei ole nii otsene ja rahasse arvestatav. Väga palju on akadeemilises töös egoistlikku lähenemist – asju, mis mind ennast arendavad, mitte mis mulle rohkem raha sisse toovad.

Mis muudab akadeemilise maailma Teie jaoks eriti põnevaks?

Et saan ise oma aega plaanida ja mõne probleemiga tegeledes natuke rohkem süvitsi kui see tavaises elus võimalik on.

Tahate teha uurimistööd?

Olen mõelnud, kuid ma ei ole üldse kindel, kas see on uurimistöö. Võib-olla



mõnes aines soovin natuke süvitsi minna. Näiteks uurida ettevõtetest, milline koolituse vajadus minu õpetatavate ainete osas on, et siis konspekti täiendada. Aga kuna tulen reaalmaailmast, siis ma ei oska veel midagi täpsemat öelda.

Kas London Business Schoolil ja EBSil on olulisi erinevusi?

Minu meelest on, sest *London Business School* on ikkagi globaalne kool ja seda arvestatakse ka gruppide kokkupanelisel. Püütakse ühte gruppi leida inimesi võimalikult erineva tagapõhjaga ja võimalikult eri maailma otstest. EBS on teatud määral kohalik, tuginedes kohalikule teadmisele ja lähtudes kohalikest oludest. Ühest küljest on võib-olla EBS ühiskonnale kasulik selles konkreetses maailma osas, kasulikum kui *London Business School* Londonile.

See tähendab, et London Business School pole Londonile üldse kasulik?

Jah, ta jääb seal märkamatuks. Inimesed, kes seal õpivad, ei pruugi üldse Londonisse pidama jääda.

Mida võib EBS London Business Schoolilt õppida?

Mis mulle mõju avaldas: *London Business School* kuulub Londoni Ülikooli alla ja seal järgitakse sama akadeemilist standardit. *Business school* iseenesest võiks tähendada, et see on rohkem ärile keskenduv ja nii edasi. Sellest akadeemilisusest võiks EBS õppida, olgugi et hetkeks tekib mingi nõudlus ühe või teise õppeaine järele. Range akadeemilise

standardi säilitamine on ikkagi oluline kogu selle ärilise mõtlemise ja kõige muu juures.

Kas haridus on investeeering?

Minu jaoks on küll olnud. Bakalaureus on tänapäeva maailmas paratamatu, ilma sellela enam kuhugi edasi ei saa. Kui sa endale bakalaureust pole teinud, annab see märku, et sul on tahtmist vähe või võimeid vähe. Magistriõpe on kindlasti investeeering, mis ei kajastu ainult palgatõusust, vaid ka teadmiste laienemises. Aga miks ka mitte vaadata seda palgatõusu koha pealt – see võiks olla üks kriteerium, mille järgi valida magistriprogrammi.

Kui suur on 150 000 krooni tootlus, kui see paigutada EBSi EMBA programmi?

Mida olen muu maailma MBA koolide koha pealt näinud – hüpe nii lõpetanute palgas kui karjääris on tihtipeale väga märgatav. EMBA kraadi puhul võib see raha sisuliselt kahe aastaga tagasi tulla. Väga palju sõltub sellest, kui palju inimene ise sellesse programmi oma jõudu paigutab, kuidas see hüpe tema jaoks tekib ning kuidas ta suudab end tõestada.

Vastutate magistriprogrammi tervikkuse ja vastavuse eest EBSi nõuete ning osalejate soovidega. Mida see tähendab?

EMBA ei ole lihtsalt kogum aineid, mida kohaletulnud inimesed saavad kaheaastase perioodi jooksul valida. Kui räägime ühest konseptsioonist, siis see ei muutu õppeainete käigus, samuti ei jää mingeid olulisi lünki, mis võiks takistada mõne järgmise aine omandamist. Minu põhiroll on vaadata kogu programmi, sest iga õppeaine koostaja haarab kitsast õppeprogrammi lõiku teadmata, mis teistes ainetes õpetatakse.

Kas osalejad saavad programmi mõjutada?

Loomulikult. Meil olid potentsiaalsete õpilastega ümarlauad, kasutatakse ka varasemate Juhtimiskoolituse keskuse tippjuhtide arenguprogrammide kogemusi. Juhtimiskoolituse keskus on üsna hästi kursis ettevõtete ja tippjuhtide vajaduste ning soovidega koolituse valas.

Kas EBSi nõuded ja osalejate soovid võivad minna vastuollu?

Ma arvan, et mikrotasandil võivad isegi minna, sest osaleja sooviks on ikkagi minimeerida seda vaeva, mis magistrikraadi saamisele eelneb. Aga mida kraad ülespoole, seda vähem see kehtib. Inimesed tulevad õppima ikkagi omal vabal tahtel. Programm lähtub tudengite endi õppimisvõimest ja soovidest ning seal ei saa vastuolu olla. Muidu see programm lihtsalt ei toimiks.

Te väidate, et vastuolusid on ennetatud?

Jah. Peamiselt Juhtimiskoolituse keskuse kogemusega. Et milline õppevorm toimib ja milline ei toimi.

Kas äris on olulisemad originaalsed ideed või oskuslik jälgendamine?

Originaalsed ideed on alati teretulnud. Tegelikult ei ole originaalsed ideed ja oskuslik jälgendamine kaks alternatiivi. Asja korrekne ehk tõhus teostus – inglise keeles *execution* – see on kõige tähtsam. Et oskaksid probleemidele läheneda läbimõeldult, struktureeritult ja kas idee on originaalne või ei ole – see ei ole niivõrd oluline.

Kas kool peaks õpetama eelkõige teooria elluviimist?

Jah. Praktilised näited on väga oluline osa EMBA programmist. Me püüame teha *case*'e nii palju kui võimalik kohalike ettevõtete põhjal, *Harvard Business Schooli case*'id jäävad siin tihti elukaugeks.

Mis Te arvate, kas Eesti ettevõtted soosivad iseseisvat mõtlemist?

Kindlasti! Eesti ettevõtetes ei ole probleem see, et inimesed ei saa iseseisvalt mõelda ja asju ellu viia. Meie bürokraatia pole muu maailma rahvusvaheliste ettevõtete bürokraatiale veel lähedalegi jõudnud. Enamik sinseid ettevõtteid on ikka väga ettevõtjalikud ja seal töötavad inimesed on ise ka sisuliselt ettevõtjad.

Teooria räägib ärieetikast, kuidas on sellega praktikas?

Puhtakujulises majanduses ei ole eetikast juttugi. Seda ei esine, on ikkagi omakasu maksimeerimine. Ma arvan, et ärieetika... Ei ole Eesti ettevõtetes sellekohast

uurimust teinud, kuid ei usu, et meil väga suuri probleeme oleks. Kuid kindlasti on üht-teist parandamist väärt.

See tähendab, et reaalses elus edestab kasumi maksimeerimine alati ärietiikat?

No... raske öelda. Õige on olla *long term greeding*. See ei anna võimalust lühiajalise kasu nimel mingeid norme rikkuda. Kui sa tahad kauem mängus püsida, siis pead ühiskondlikke reegleid järgima. See tundub mulle endale ka kõige mõistlikum mõte.

Kas Teile meenub mõni õpetlik seik finants-maailmast?

Enne kui ma kooli läksin – see oli 1997 – käisin Normale üht ideed müümas. Olin raamatust noppinud võib-olla ainult ühe mõtte ja kuna me sügavamalt polnud sellele mõelnud, tuli soovitus välja üsna poolik. Klient – jumal tänatud – ei võtnud seda ideed kasutusse. Kui sellele tagasi mõelda, siis väga lihtne on rakendada üksikuid valemeid ja mõteterasid, kuid ettevõtte pika eluea tagamiseks tuleb mõelda struktureeritult ja näha ette rohkem kui ühte mõjutajat. Maailm ei ole kunagi üks ja sama ning seetõttu ei saa mõelda ainult ühes dimensioonis.

Olete osalenud rahvusvahelise tudengorganisatsiooni AIESEC töös. Mida Te ütlete tudengile, kes õppetöö kõrvalt ei jõua millegi muuga tegeleda?

Raske midagi öelda, see on aga küll tänuväärne kuulda, et mõni nii palju õpib! Igasugune ühiskondlik aktiivsus on alati teretulnud.

Et Teile ei ole selliseid õppimisega hõivatud tudengeid veel kohanud?

Ei ole ausalt öeldes! Oma loengutes vähemalt küll mitte!

Kas mul on õige info, et tegelete ka aktiivselt spordiga?

Jah. Suusatan, sõidan jalgrattaga, jooksen.

Kas sport on aidanud kaasa Teie saavutustele karjääriredelil?

Ma ei tea! Mis saavutused mul karjääriredelil on? See on pigem mu eluviis. Ma ise arvan küll, et aktiivne eluviis aitab kaasa parematele saavutustele ükskõik mis alal.

Erkki Raasuke

Hansapanga juhatuse aseesimees

Tõnu on laia silmaringi ja mitmekülgsete bwiselega aktiivne inimene. Teadlik ja pidev töö enese arendamisel on teinud temast hinnatud finantsspetsialisti, kes vaatamata oma noorusele on juba väga hästi läbi löönud. Kui Lenin ei oleks seda juba öelnud, võiks tsitaat "Õppida, õppida, õppida!" vabalt ka Tõnule kuuluda. Tean vähe inimesi, kes õppimist ja enese barimist sedavõrd väärtustavad.

Juhtimiseks piisab neljast põhitehetest

Arvukate juhtimisteemaliste raamatute autor Ruth Alas räägib, et kasutame igapäevases elus vaid nelja põhitehet, kuid inimestega suhtleme pidevalt. Seetõttu on juhtimises kesksel kohal mitte matemaatika, vaid psühholoogia tundmine.

Miks Te õpetate ja tegelete teadustööga, mitte ei ole äris?

Kuigi pean juhtimise õppimise juures väga oluliseks elust tulenevate olukordade lahendamist, ei poolda ma katse-eksituse teel õppimist. See on liiga aeglane ja võib ärile hukatuslikuks saada. Selleks, et tänapäeval globaalses konkurentsisis toime tulla, peab ennetama, mitte reageerima ja ennetamine eeldab teistest sügavamate teadmiste ja laiema silmaringi olemasolu.

Kõige paremini võimaldab laia silmaringi teadustöö: viia läbi ulatuslikke uuringuid ja käia esinduslikel rahvusvahelistel konverentsidel, kus saab asjatundjatelt kommentaare Eestis saadud uuringutulemuste kohta. On võimalik ühineda rahvusvaheliste uurimisrühmadega, et selle kaudu võrrelda Eestis toimuvat mujal maailmas toimuvaga.

Miks ma ei ole äris: olen suur uuenduste ja muudatuste pooldaja. Sellest tuleneb ka minu uurimuste põhiteema, mis on muudatuste juhtimine. Ainult töö ülikoolis võimaldab saada ulatuslikku teavet Eesti ettevõtetes toimuva kohta, ühes konkreetses äriettevõttes töötades sellist võimalust ei oleks. Vaid tervikpilti omav õppejõud annab juhtidele edasi homme vaja minna võivat ja mitte seda, mis oli vajalik eile.



Mis on tähtsam, kas teooria või praktika?

Teooria on olulisem, sest see on üldistatud kogemus, mis annab võimaluse õppida teiste vigadest ja seeläbi kiiremini edasi liikuda. Äris pole eksistentsialismil kohta.

Olete sügavuti kursis kahe erineva valdkonnaga – majanduse ja psühholoogiaga. Kuidas saab tudeng Teie teadmistest ja kogemustest võimalikult palju kasu?

Majandus ja psühholoogia on minu arvates mõlemad väga praktilised erialad – mõlemat läheb igapäevaelus igal sammul vaja. Seega võiksid mõlemad ained kuuluda kohustusliku keskhariduse hulka, et vältida ebarealistlike nõudmiste esitamist elule ja teistele inimestele. Millegipärast arvatakse, et matemaatika on A ja O. Samas ei tarvita enamus inimesi igapäevases elus rohkem kui nelja põhitehet, kuid inimestega tuleb meil kokku puutuda kogu aeg.

Juhtimises on tähelepanu all kolm märksõna: ülesandele suunatus, inimsuhetele suunatus ja situatsiooni eripära arvestamine. Neist kaks, situatsioon ja ülesanne seonduvad majandusega, inimsuhted aga psühholoogiaga. Pooldan juhtimise definitsiooni, mis väidab, et juhtimine on tulemuste saavutamine teiste inimeste kaudu.

Millist tudengipoolset panust Te õppetöösse ootate?

Kuna juhi töö on eelkõige töö inimeste, mitte paberitega ja juht peab olema aktiivne suhtleja, saab juhtimist õppida ainult ise aktiivne olles. Minu arvates saab juhtimist õpetada ainult töökogemusega inimestele. Seetõttu võiksid ka keskkooli lõpetanud päevase osakonna üliõpilased osaleda rohkem ühiskondlikus tegevuses või suvekuudel töötada.

Kummal on paremad eeldused saada heaks juhiks – kas heade õppetulemustega või aktiivsel tudengil?

Nagu juhtimises tuleb tähelepanu pöörata korraga nii ülesandele kui ka suhetele, on siin samuti olulised mõlemad. Ainult teooria omandamine ja selle endale hoidmine ei tee kedagi juhiks. Samuti praktik, kes raiub, et teooriat ei ole vaja ja et tema teab niigi kõike, ei ole ilmselt tulevikus kõige edukamate juhtide seas. Ta võib küll tänu heale äriavistule ja sidemetele olla edukas äri-mehe, kuid mitte professionaalne juht.

Kui palju mõjutavad juhi edukust inimesetundmine ja suhtlemisoskus?

Olen kümme aastat tegelenud juhtide ja tippspetsialistide valimisega ning minu kogemus ütleb, et tähelepanu tuleb pöörata eelkõige inimese tahtelistele omadustele. See tähendab, kuidas ta oskab endale sihte seada, nende poole liikumiseks plaane teha ja ellu viia, kui hea inimesetundja ta on, kas ta saab hakkama enesevalitsemisega ja ahela Päitsik-Punik peatamisega.

Et mitte lasta ettevõttes pidevalt läbi mängida Jakob Tamme 19. sajandist pärit valmi, kus Päitsik puskis Punikut ja Punik omakorda endast nõrgemat Kirjakut, on iga juhi ülesanne väljast või ülevalt tulev löök vastu võtta nii, et see ei kahjustaks teda ennast ega tema alluvaid, seega luua loovat töötamist

võimaldavat keskkond. See eeldab väga head psühholoogia tundmist.

Edukal juhil peab olema sisemine tasakaal ja eneseteadlikkus ühendatud edasipüüdlikkuse ja aktiivsusega. Jalgratta leiutamine on liialt aeganõudev ja mõttetu. Seega aktiivsusest üksi ei piisa, tuleb olla ka usin õppur, et aru saada, mis asendab praeguse jalgratta ja asuda seda leiutama.

Raoul Üksvärav
Majandusteadlane

Ruth Alas on käitumisteaduse uusimate seisukobtade analüüsija ning aktiivne populariseerija.

Professor Lorents lubab rekordeid

Eesti loogilisima demagoogina tuntud ja kaks korda riigikogusse valitud **Peeter Lorents** tormab peale veerandtunnist hilinemist ruumi ja teatab: "See intervjuu võtab vist paar minutit!" Rekordi püstitamine sõltub temast ja võib olla tõesti – küsimused sai Lorents eelmisel päeval meiliga.

Kas Te küsimusi juba nägite?

Vaat ei olnud üldse aega täna siia tulla! Praegu ka ülepeakaela kuidagi õnnestus, patuga pooleks!

Miks Te ei tegele ainult teadusega, ei ole äris, IT-juht või poliitik?

Kõik need valdkonnad on võimalikud! Nii poliitikas tegutseda, äris või ei tea kus, kuid üks loodusseadus – univertsalsuse printsiip – ütleb: selleks et tõhus olla peab tegema mingisuguse valiku. Ja tegutsema nendes valdkondades, kus issand jumal on andnud eeldusi ja kus minusugune isand on olnud suuteline ka mingisuguse kompetensi endale kujundama.

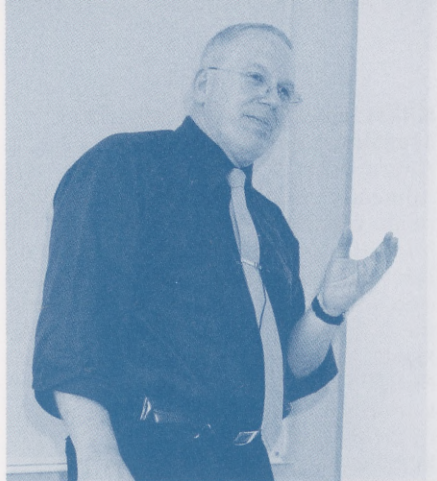
Kas IT-õppeainete sisu muutub igal aastal, ehkki nimed jäävad samaks?

Õppeaine sisu uuendamine käib tunduvalt aeglasemalt, kui valdkond ise edeneb! Mida õpetada, kristalliseerub välja paarikümne, võib-olla paarisaja aasta jooksul.

Aga teadusega tegelemine annab mingisuguse valdkonnatunnetuse, arusaamise, milleks ta on, kuhu ta suundub ja mis asjad tulemas on. Vajalikuks osutub ka mõtlemise tehnoloogia. Et tudeng oleks suuteline kasvõi iseseisvalt lahenduseni jõudma, rakendades oma masinavärki.

Ahaa, Teie siis koolitategi EBSis sümbolanalüütikuid?

Et kas nad just sümbolanalüütikud peavad olema, aga mõtlemise mehhanismid ja stiilid on kahtlemata vajalikud.



Struktuuridega ringikäimisel kasutatakse kahtlemata hoopis teistsugust mõtlemise tehnoloogiat kui näiteks diferentsiaalarvutuses. Kui teil on tarvis teada, kui ägedalt vesi kraanist voolab või mis toimub kiirendamisel, siis seal on hoopis teistsugune tehnoloogia ja meid jätab sügavalt külmaks, kas lõpmatu siin on mitut erinevat sorti või ainult üks.

Kas teooriat ja praktikat saab omavahel ühendada?

Milleks siis seda teooriat tehakse, kui mitte praktika jaoks! Kui me geomeetria teooriat ei rakendaks, siis majad kukuksid teile lihtsalt pähe!

Aga ärijuhil ei ole mõne teoreetilise valdkonnaga küll midagi peale hakata!

Millise valdkonnaga? Kas diferentsiaalarvutusega? Vaevalt, et te sellega otseselt midagi teete. Aga vaadake, minu armastatud näide on olümpia-võitjast Avo Pikkuusist, kes tegi hüppeid kuiva pehme rannaliiva peal, süles umbes 50-kilone kivi. Tänu sellele, et ta neid hüppeid nii usinasti tegi, suutis ta võibolla ka jalgratast paremini sõtkuda. Tegeledes integraalide, diferentsiaalide ja muude sarnaste asjadega te annate oma mõtlemise masinale võimekuse. Te kas võtate koosinusest integraali või lahendate oma äriülesannet – see on teie asi, aga teie masin saab diferentsiaalarvutusega selleks mingisuguse kuju ja funktsionaalsuse.

Kui koosinusest ja integraalist ei tea midagi, kas võib endale vee peale tõmmata?

Ei pruugi! Selleks ei ole karjuvat vajadust. Sest vaadake, on ka kõrvalekaldeid igasugustest standarditest ja struktuuridest. Omal ajal oli üks kuulus laulja, kes tuli kuskilt Karpaatia metsadest ja oli päris edukas. Niisuguseid asju aegajalt esineb ja mõtetu oleks seda ära põlata, kui jumal on andnud võimekuse asjadega toime tulla. Kuid et matemaatilise mõtlemisega kaasneb teatav edukus, see on statistiliselt tõestatud. Mina ei oska seda seletada, miks see niimoodi on!

Kas sellepärast õpetatakse EBSis IT-juhte ka programmeerima?

Ta peab teadma, kuidas see käib! Ei saa olla väga hea ja kompetentne juht, kui ei ole sellest valdkonnast mitte mingisugust ettekujutust. Kunagi oli meil siin üks uljaspea, kes läks juhtima õhunduse ettevõtet – ma nimed jätan nimetamata – tal oli täitsa ükskõik, kas juhtida kanafarmi või firmat. No tal tõesti oli see ükskõik, kuid ma arvan, et statistika räägib teist keelt. Jätan hiilgavad erandid kõrvale, kes võib-olla tulevad metsast ja hakkavad kohe arvutifirmat juhtima.

Mis tagab, et tekivad oma mõtted ja ideed?

Samamoodi võiksite küsida, kuidas tuleksid geniaalsed viisi- ja harmooniavisandid! See on loomingulisus, mis on osalt jumalast antud ja osalt arendatav. Arendatav on ta siis, kui see jumalast antud eeldus on ja on, mida arendada. Ega kedagi ei saa ahvatleda olema looja. Võib panna välja kuitahes suuri boonuseid, kuid kelle rida on rohkem rakendusasi, see tunneb end mõnusalt ikkagi ainult selles valdkonnas. Vormelisõitja tahab sõita ja on teine mees, kes tahab konstrueerida usku-matult sõitvaid masinaid.

Et EBSis on pigem vormelisõitjad?

Ma usun, et nad on päris head vormelisõitjad! Lähenemine kaubanduslikel, ärinduslikel ja juhtimise vormeliradadel on igati muljet äratanud. Inimesed teavad, mida nad on tulnud tegema

ja teevad seda nähtavasti edukalt. Mis muidugi ei välista, et nende hulgas on inimesi, kes tunnevad vajadust loovuse ja õpetaja leidmise järele.

Kas IT-spetsialistid annavad juhtida?

Kahtlemata, sest IT ala on paljudele aladele sarnane. Näiteks purjetamisele: kui olete otsustanud purjetada, võtte teha seda üksi. On ajaloos inimesi, kes on nõnda ümber maakera purjetanud ja üsna sageli võtab keegi jälle niisuguse asja ette. Aga on olemas avamerepurjetajate seltskond, kes käib suurtel väga hästi makstud võistlustel ja elabki sellest. Purjekatel on kümned inimesed pardal ja kogu see ansambel peab äärmiselt hästi koos toimima. Kui keegi hakkab merel uskuma, et ta ise teab, mis teeb, siis jaht ilmselt ei saa suurt auhinda.

EBS püüab rahvusvahelisi IT-mänedžere koolitada?

Rahvusvaheline on koolitus paratamatult! Võib teha oma pisikese IT-firma ja hoida sellega ülevall näiteks Kärddla linnavalitsuse IT infrastruktuure ja protsesse, kuid kahtlemata on ka rahvusvahelised mastaabid. Eriti kui saad tööd teha olles ühenduses sideliini pidi kas Austraalia, Saksamaa või Kanada vasta-va ala esindajatega, võid alltöövõtu võtta Indias, kus on väga kõvad programmeerijad.

Kuidas saab tudeng Teile teadmistest ja kogemustest kõige rohkem kasu?

Siis, kui ta dialoogis on! Kui ta ei istu lihtsalt vaikselt ja kui tal on mingisugune probleem, mille kohta ta tahab selgitust saada. Aga kui küsimusi ei ole, siis on üks kahest - kas õpetus on nii kõrgel tasemel, et voolab kõrvaukudest sisse nagu vedel heelium ... see aga oleks liiga optimistlik. Või kuulab tudeng minu loengut mõeldes kogu aeg sellele, kuidas kiiremini uksest välja pääseda!

Millised tudengid Teile meelde jäävad?

Ei tea, mul on eriline anne mitte seostada nägusid ja nimesid! Kui mulle kellestki rääkida, siis olen üsna nõutu – missugune see tegelane oli? Mul on

üks minu vanaemalt pärit reegel, kes oli väga kuulus laulupedagoog. Ta ütles mulle: "Vaata, ma ei ole kunagi omale õpilasi valinud. Ma võtan vastu kõik, kes tulevad ja püüan teha kõik, mis teha annab. Ja ma annan oma maksimumi." Kui vaadata, keda ta üles kasvatas, siis need olid igasugused rahvakunstnikud ja laureaadid ja ma ei tea... Kui tal oli juubel, siis pandi neist koor kokku ja ma pidin selle mahtu nähes minestama!

Kas tudengipoolne panus pole õppetöös üldse oluline?

Miks ta ei ole! Reaalsete oskuste omandamine ei tule välja, kui inimesel pole endal selleks soovi ja kui ta ei investeeri sinna isiklikku energiat ning aega.

Neid meetodeid on ju proovitud, mis lubavad õppida viisil, et ise vaeva ei näe.

Omaval ajal oli moes hüpnoppeedia, mis tähendas mitte õpetamist hüpnosiga, vaid õpetamist une ajal. Et ära siis õpi, tule tuda meie juures raske raha eest ja siis oled kuidagi jälle targemaks saanud. Aga millegipärast ei ole see meetod kehtvat kasutust leidnud. Tippklassi modellid ja lauljad näevad oma vormi säilitamiseks roppu vaeva ja ega infotehnoloogias ole midagi teistmoodi. Peab ikka ise ka meeletult pingutama!

Millised tuntud IT-asjatundjad olete EBSi toonud?

Näiteks Tarmo Taltsi, kes vaatamata oma noorusele on olnud väga toekate ja suurte rahvusvaheliste IT-firmade teenistuses, vedanud väga suuri ja vastutusrikkaid projekte Ameerikas, Singapuris, Uus-Meremaal ja jumal teab kus. Tal oli just väga ahvatlev pakkumine Los Angeleses, aga ta tuli siia ning andis oma nõusoleku olla EBSi IT-juhtide praktikajuhendajaks. Ja Paul Leisi, kellele on looduse poolt antud olla hea õpetaja, samal ajal on ta suur päälilik ja tegija. Henn Sarve, Harry Tani, ... Iseküsimus, kui palju nad viitsivad endast anda. Näiteks Henn Sarv on väga kõva poiss, kuid tõenäoliselt

õppetöös palju mugavam, kui Paul Leis, kes on väga nõudlik. Kui te lähete Sarve *office*'isse, siis seal on terve koridorisein kaetud igasuguste litsentside, sertifikaatide ja ... ta on kahtlemata tipptegija. Aga ta on loomult selline, et kui kaigast ei anna, siis oma tagumikku ei liiguta. Üliõpilased ei oska teda võib-olla tarvitada ja tema ei näe sugugi kohustust teha tudengitele IT-alast klistiiri!

Tarmo Talts

PricewaterhouseCoopers manager

Peeter Lorents on tunnustatud professionaal matemaatilise loogika ja informaatika vallas, kelle karjäär sisaldab pikaajalist tööd teadlase ja õppejõuna. Peetri isikus on ratsionaalne mõtlemine kombineeritud värvika ja teravmeelse esinemislaadiga. Tulevastele IT juhtidele ongi just väärtuslik tema loengutes omandatav ratsionaalse mõtlemise tehnoloogia, asjade tuuma ning süvaseoste mõistmine.

Tippametnikuks erakonna abita

Hulgaliselt Eesti tippametnikke välja koolitanud professor Arno Almann kirjeldab eilset ja tänast ühiskonda kui kaht erinevat asja. Ka korporatiivses ühiskonnas nagu Eesti teevad tema sõnul pikaajalist karjääri need, kes saavutavad liidripositsiooni teadmiste ja tööga.

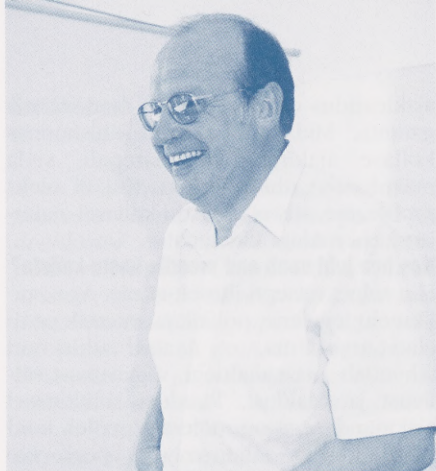
Mille poolest industriaalse ja infoühiskonna mõtlemisvõime erineb?

Infoühiskonnas hakkab järjest suuremat mõju avaldama globaalfaktor. Globaliseerumine pole lihtsalt sõna, mis märgib maailma avatust ja piiride kadumist. Kuid siia maani pakutakse välja lahendusi, mis sobivad väga stabiilsele ühiskonnale. Näiteks reastame riike sisemajanduse koguprodukti järgi. Kapitali ja tööjõu vaba liikumine tekitab tänaseid mõtteid.

Ühiskonda tuleb käsitleda süsteemina, millel on sellele omased seaduspärasused. Samas on tehniliste ja sotsiaalsete süsteemide vahel selged erisused. Tehnilist süsteemi luues suudame selle käitumist reeglina ette prognoosida. Kui me näiteks mingi elektrilise mehhanismi toite välja lülitame, jääb seade seisma. Rikkis tehnilist süsteemi saab lahti harutada ja vaadata, mis seal juhtus ning vajadusel osi asendada. Sotsiaalsetes süsteemides ei saa midagi tagasi keerata, sellel puuduvad tagavaraosad. Läbiviidud katsete tagajärgi ei ole võimalik ette näha, ehkki sotsiaalsed süsteemid on isereguleeruvad ning suure tugevusvaruga. See toob otsustajatele ja lahenduste väljatöötajatele kaasa erilise vastutuse.

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 sellise fenomeniga nagu avalik huvi ja juht peab arvestama rahva arvamusega. Ei saa olla hea juht,



kui mingi küsimuse kohta avaldab rahvas arvamust, olgu kümme tuhat või sada tuhat inimest, kuid juht väldib seda. Isegi siis, kui saame teaduslikult või poliitilise vajadusega põhjendada, et rahvas on valel seisukohal, ei tohi tema arvamust eirata. Me ei ole oma otsuseid põhjalikult selgitanud või piisavalt argumenteerinud. On ka olukordi, kui ühiskond ei ole veel küps mingit otsust omaks võtma. Võibolla oleme liialt kaugele ette läinud ja peame ootama.

Oluline on ka see, et avalikus sektoris ei tohi karta dialoogi. Tänapäev ühiskond ei ole dialoogiks valmis. Kui keegi avaldab mingi seisukoha ja keegi hakkab seda kritiseerima, siis järgmiseks hakatakse arutama, kes ta ikka on ja mis ta tegi ja kellega ta on seotud.

See tähendab, et ei räägita asjast?

Seda küll. Oletame, et mõni opositsioonierakond tuleb välja väga hea ettepanekuga. Kui mõni teadlane asub seda toetama, siis öeldakse, et tegu on valimispropagandaga või on teadlane sellesse erakonda läinud. Sageli asutakse aga hoopis idee autori minevikku, sõpruskonda või varanduslikku seisu arutama ning diskussiooni enam ei ole. Siin mängib oma osa ka see, mida saab meedias käia ja mis müüb.

Loomulikult on meedia realne jõud ja paljud kritiseerivad, et ajakirjanikud ei oska või ei tea seda, teist ja kolmandat ja kellelegi tehakse ka liiga. Olen siis alati meedia kaitseks välja astunud, kuna vaba

ajakirjandus on üks oluline demokraatia garantii. Mida rohkem on ühiskonnas kollase ajakirjanduse materjali, seda määrdunum ühiskond on. Kui ei oleks probleeme, siis ei oleks ju kollasel ajakirjandusel midagi kirjutada!

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 peab üle saama eelarvamustest ja mõlemad 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 kommenteeeri. 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, kuid nad peavad 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 väljastpoolt ja erakonda astumata on võimalik karjääri teha. Ja kui on tegemist ikka-

gi oma ala vaieldamatu tipptegijaga, siis töötavad erakonnastunud ministeeriumites kõrvuti erineva taustaga inimesed ja ei teki mõtetki, et kolleegi peaks välja vahetama ainuüksi selle pärast, et ta ei kuulu samasse erakonda. Löögi alla satuvad need, kes püüavad oma ametikohal parteipoliitilisi eelistusi ellu viia.

Tippu saavad ainult väga head tegijad?

Eelmises ühiskonnas oli partei liikmeks olemine teatud ametikohtadele saamise eeldus. Kuid ega ka selles süsteemis päris lolliid väga kõrgele jõudnud või kui jõudsid, siis läbi Peteri printsiiibi – et kui osutus antud ametikohal ebakompetentseks, siis edutati kohale, kus ta ei saanud kahju teha. Kuid kes oli ikka võimetu, ega seda ei pandud kõrgele kohale ja ei valitud ka! Valiti neid, kelle silmades mingi säde oli.

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

Mulle meeldiks see kolmas variant – kellel oleksid head õppetulemused ja kes suudaks ka ühiskondlike probleeme näha. Üldiselt suhtun skepsisega sellisesse üliõpilaseliti või üliõpilaristokraatiasse, kelle peamiseks tegevuseks on mingi ühiskondlik tegevus – ainult millegi korraldamine või näiline askeldamine.

Pean aga ütlema, 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 neid aktiviste, kellel on esikohal olnud eeskätt ühiskondlik tegevus, kuid päris tippu ei ole nad kunagi saanud!

Millised tudengid Teile meelde jäävad?

Reeglina need, kes on omanäolised ja kes millegagi üllatavad. Olgu need siis head tulemused õppetöös, andekas lahendus lõputöös või ka õppejõule mängitud vingerpuss. On äärmiselt hea tunne, kui üliõpilane tuleb aastate möödudes ja küsib kas õppejõud mäletab seda, teist või kolmandat seika. Teinekord tuleb teha nägu, et mäletan, kuigi tegelikult on aeg, inimesed ja sündmused tasandanud ühtseks mineviku taustsüsteemiks.

Kes endistest või praegustest ministritest on Teie õpilased?

Õpetasin kohe peale ülikooli lõpetamist kümme aastat Tartu Ülikooli õigus-teaduskonnas. Selle teaduskonna lõpetajatest ja minu esimestest üliõpilastest on ministritoolile jõudnud eksjustiitsminister Paul Varul, praegune justiitsminister Märt Rask, siseminister Ain Seppik. Minu üliõpilasi on jõudnud ka Riigikokku, kohtunikutoolile, erinevatesse riigiametitesse ja omavalitsusjuhtideks, kuid saanud ka teadlasteks. Näiteks Raivo Vettik, Sotsiaaluuringute Instituudi direktor ja Raul Narits, Tartu Ülikooli avaliku õiguse instituudi juhataja ja võrdleva õiguse professor olid minu tudengid. See on päris suur seltskond, kellele olen elus suutnud midagi anda. Ei tea, kuhu nad kõik peaks ära mahutama, kui nad kokku tuleksid? Tänavu lõpetas EBSi esimene lend avaliku halduse eriala üliõpilasi. Meie nelja-aastase koostöö tähiseks istutasime koos minu koduaeda mägivahtra. Tahan loota, et need minu tudengid on elus sama sitked ja väarikad kui see puu, et neil oleks koht, kuhu tulla ja mille taustal mõõta oma valmisolekut ühiskonna väljakutsetele.

Arnold Rüütel

Eesti Vabariigi president

Arno Almann ja tema sügavad teadmised olid Eesti taasiseseisvumisel väga suureks abiks. Suuresti tema nõuannete alusel hakkas formeeruma uus õigussüsteem ja toimuma sellele üleminek. Samuti algatas Arno Almann juba enne Eesti iseseisvuse taastamist omavalitsusreformi. Sümpaatne on tema põhjalikkus ja mõtlemise süsteemsus.

Enn Põldroos
Kultuuritegelane

Arno Almanni roll Eesti taasiseseisvumise protsessis oli märkimisväärne, kuigi jäi avalikkuse eest suurelt osalt varjatuks. Juba eelviimase Ülemnõukogu päevil alustas Almann tibatud koostööd ees-timeelsete saadikute grupeeringuga, tema kui juristi abi oli määrav suveräänsusdeklaratsiooni ja mitmete teiste tolle aja võtmedokumentide ettevalmistamisel. Nende päevade Almanni mäletan kui inimest, kes jäi rabulikuks ja kindlaks ka kõige kriitilisemates situatsioonides. Ta on neid inimesi, kes teevad vaikselt seda, mida käsib veendumus, mõtlemata isiklikust kasust või saavutatavast kuulsusest. Eriti ohuline oli Almanni panus Arnold Rüütli kui toonase Ülemnõukogu Presiidiumi esimehe tegevuse nõustamisel ja mõnes mõttes ka suunamisel, tema tekstide ettevalmistamisel – nii loodud liidriimago oli just see, mida Eesti tookord vajas.

Kõrgkooliõppur unustab kohustused

"Diplomi saamine ei olene rahahulgast, mis te maksate," jääb Šveitsis majandushariduse omandanud Lauri Luiker kindlaks. Talle meeldiks väga, kui tudengid loengutest ja seminaridest osa võtaksid ega ajaks oma ärilisi ebaõnnestumisi kogu maailma kaela.

Mis Teid tudengite juures vihale ajab?

Mind ajab vihale Eesti tudengite hoolimatu suhtumine õppetegevusse ja sellega seotud muudesse kohustusse õppima asumisel. Peab olema selge visioon, et asutakse end täiendama, uurima, lugema, teada saama. Arvatakse, et kõik tuleb üsna loomulikult teel. Lääne ja Eesti mõtlemismallide vahel on siin väga suur erinevus. Tudengid leiutavad igasuguseid põhjendusi kohustuste mittetäitmiseks.

Suhtumist "ma maksan ja pean nüüd hinde saama" on EBSis palju tunda?

See oli väga levinud 1996-1997, kuid praegu ei saa nii öelda. Siis oli mitu juhtumit, kus lausa öeldi, et makstud raha eest on vaja diplomit: et me maksame ja teil pole valikut!

Mida Te siis tegite?

Minu vastus oli ühene: diplomisaamine ei olene rahahulgast, mis te maksate. See oleneb teadmistest ja konkreetsetest tulemustest: kas need vastavad kraadile või mitte.

Mis valmistab õpetamise juures rõõmu?

EBSis ei pea ma tüüpilise teaduspõhise kooli standardi järgi kandma mineviku tohutut pagasit. See tähendab, et ärikool on lähemal turule kui teaduspõhine kool. Sellepärast mulle siin meeldibki. Teadus on ärikoolis oluline, kuid see ei ole primaarne. Oluline on välja pakkuda lahendusi ning igipõlised teooriad aitavad vaid meie mõtteid suunata ja probleemidest aru



saada. Õppejõuna pean kogu aeg kätt majanduse pulsil hoidma, et osata küsimustele vastata.

Olete ühe Šveitsi õpiku kaasautor, on see info õige?

Tegelikult olen ikka ühe Eestis ilmunud ja laialt kasutusel oleva õpiku kaasautor, see on Makroökonomika teooriad ja mudelid. Kuid minu panus on tõesti ära märgitud ka Euroopa juhtiva makroökonomika õpiku viimase versiooni [Burda, M., Wyplosz, Ch. Macroeconomics: A European Text. 2001, Oxford University Press] juures. Töötasin hiljuti koos professor Charles Wyplosziga Geneve IUHEIs.

Mida selliste tulemusteni jõudmine Teilt nõudis?

Selge, et väga suurt ohverdust enda ajast kui ka kõiksugu alternatiivsetest võimalustest. Paljud mu tolaeagsed kolleegid on ärimaailmas end tõestanud ja arvatavasti oleks ka mul 1992. aastal Eestisse jäädes olnud nüüd hoopis muu tegevusvaldkond. Valisin teise tee – läksin õppima ja ei kahetse, kuna olen nüüd ilma näinud ning kogemusi saanud. Tuleb ka tunnistada, et hea haridus ei ole odav. Eriti veel kui kulutad väärtuslikud noorusaastad selle peale ära – see ei ole kerge otsus!

Kuidas saab tudeng Teie teadmistest võimalikult palju kasu?

Hetkel muidugi kursuste, loengute ja seminaridega, mis EBSis käivad. Publikatsioonidest on mul üht-teist valminud

ja ka valmimas – see on ehk parim viis oma arvamuse esitlemiseks laiemale auditooriumile.

Et käidaks loengus ja loetaks Teie raamatuid?

Üldjuhul meeldiks mulle väga, et tudengid loengutest ja seminaridest osa võtaksid. Iga loeng on kordumatu ja seal saab käsitleda mitmeid huvitavaid teemasid. Raamatute trükkimisele kulub pool aastat või enam ja selle ajaga hakkavad mõned mõtted vananema. Uut informatsiooni tuleb nii palju peale.

Kas EBSi tudengid on võimelised teaduses kaasa rääkima?

Olen päris mitut noort ja tegusat inimest hakanud ette valmistama ka natuke raskemate ülesannete lahendamiseks. Ei saa öelda, et meie tudengitega oleks täitsa nutune olukord. Muidugi võiks tudengeid, kes suhtuvad ainesse ning teadusesse tõsiselt, rohkem olla. Selle najal mujal maailmas edasi saabki, mitte aga väga laialivalguvate ja sageli puudulike teadmistega.

EBSi tudeng on siis pigem praktik?

Ärikooli visioon ja staatus on selline, et peaksime koolitama pigem tugevaid praktikuid kui teoreetikuid. Aga inimene, kel pole peas hallollust, meenutab laeva, mil puudub tüür ja kompass. Sellisel juhul ei ole võimalik ka maailmamerel seilata.

Meenub Teile mõni kummaline seik õppejõukarjäärist?

Tavaliselt tulevad kummalised asjad ette siis, kui tudengid hakkavad kirjallikes töödes oma arvamust avaldama. Mõnikord läheb vastus küsimusest kauge kaarega mööda ning selles sarjatakse kogu ümbritsevat maailma. Kord sain magistrandi tööst lugeda, et inimeste tarbimine lapsepõlves on olematu, kuna tarbimise eest kannavad kulud lapsevanemad. Perekonna mõistes tähendab see, et titad investeerivad ning vanad tarbivad. Mu pisipoja küll sellest ei hooli ning tarbib vanematest rohkemgi!

Üks viimane jant oli seotud eksamitega. Andekamat põhjendust puudu-

mise kohta pole ma kuulnud: paar tundi enne eksamit sain ühelt tudengilt sõnumi, et ta lõi labajala ära, see on paistes ning ükski king ei lähe jalga. Eksamil olevat seetõttu võimatu tulla! Ent kahjuks maksab selline nali tudengile endale pärast omajagu kätte.

Kas Teie kunagistest tudengitest on mõni juba ennast äris tõestanud?

Kui hakkam esimestest gruppidest meenutama, siis mitmed tegutsevad ettevõtluses, mõned toimetavad edukalt finantssektoris, mõned on poliitikasse jõudnud. Päris staare ei ole, kes Kroonika kaantelt vastu vaataksid. Vabandust, on küll, kuid nad ei tegutse äris! Nii mõnedki kaunid näitsikud on käinud mu loengutes!

32	33
----	----

Peter Lõhmus

Rahvusvaheline Valuutafond

Lauri Luiker on noorusele vaatamata mitmekülgsete kogemustega õppejõud. Tema Lääne-Euroopa akadeemiline baridus, tööalane kokkupuude mitmete tuntud majandusteadlastega ja töökogemus Eestis pakuvad huvitava kombinatsiooni, mida ainesse süveneda soovivad üliõpilased kindlasti hindavad. Väbeoluline pole seegi, et Lauri Luiker oma tööd tõsiselt võtab ning teadmisi pidevalt kaasajastab. Nii EBSi akadeemilisel perel kui ka üliõpilastel on Lauri Luikeri näol huvitav majandusteaduste õppejõud, keda konkureerivatel akadeemilistel asutustel pole sugugi libtne üle trumbata.

Turundust peavad valitsema julged ja leidlikud inimesed

Eesti turunduse hädad nii pangakaardi, tarkvara kui teenuste puhul on ühesugused, leiab püsimatu loomuga turunduse õppejõud Toomas Danneberg. "Turundus-inimesed on liiga tagasihoidlikud ja kohati igavad. Me ei oska klienti üllatada!"

Mis on Teie jaoks õpetamise põnevat?

Erinevad inimesed, suhtlemine, kontaktide loomine... olen avatud loomuga ja hea suhtleja. Mul on turunduses tugev taust ning leian, et kogemuste vahetamine ja andmine eesmärgiga teha homme asju paremini kui täna on väga huvitav ja hariv. Mulle on isegi ette heidetud, miks mul on viimase viie aasta jooksul olnud neli töökohta. Töökohtade vahetamine ei ole eesmärk omaette. Minu eesmärk on erinevatest valdkondadest kogemusi saada. Tahan aru saada, kus tehakse vigu – ja seda näeb Eestis praegu hästi. Me õpime vigade najal ja saame omandatud hiljem mujal kasutada.

Millal kavatsete järgmisse töökohta minna?

Lähen EBSist pensionile! Kõigi eelduste kohaselt jään nõustajaks, kuid õpetan edasi. Olen veendunud, et ühel hetkel nihkuvad lihtsalt kaalukaunid. Kui täna keskendun inimeste harimisele ja olen ka ise õpilane – Tartu Ülikooli doktorant, siis liigun järjest enam nõustamise suunas. Nõustamine peab saama ärikooli õppejõu lahutamatuks osaks, kui ta soovib tegija olla.

Samas võib alati tulla pakkumine, millest ei saa keelduda, siis tuleb muidugi mõelda ja teha valik. Aga iseasi, kas ma pakutut vastu võtan – näen oma rida eelkõige turundusalase konsultatsiooni valdkonnas. Kasvatan praegu endale suhtevõrgustikku, sest Hollandis õppides ja töötades veen-



dusin, et suhted ja võrgustik võivad anda vähemalt pool sissetulekust.

Kuidas saada heaks turundusjuhiks või turunduskonsultandiks?

Kui teaks valemite, küll siis müüks seda! Olen kindel, et oskan öelda, kuidas peaks end arendama või kuidas teha paremini. Aga kuidas saada heaks – sellist valemite ei ole. Võid mingil ajahetkel olla tasemel, aga pead edasi arenema – olema kursis uute teooriate ja praktikaga, sest homme turg võib nõuda midagi uut. Kool annab baas-õskused ja -teadmised ning elu ise õpetab juurde. Ei piisa, kui loed kõigile tuntud Kotlerit ja otsustad: "Nüüd hakkab nii tegema!" Midagi ei ole teha – selles raamatus olevaid lahendusi tuleb tegevuse käigus tihti tagurpidi keerata. Siis avastad õige toime vastavas keskkonnas. Lisaks baasteadmistele tuleb kursis olla muu maailma tegemistega, mõelda tarbijakeskselt ja olla võimeline teadmisi rakendama. Me omandame teadmised, aga ei kasuta neid mõeldes, et see on teooria. See ei ole õige lähenemine.

Et teooria ei kehti?

Kehtib, aga vastavalt keskkonnale. Et pöörad näiteks tabeli teistpidi ja algad sellega, millega Kotler lõpetab. Peab olema võimeline sünteesima, üldistama ja tulemusest aru saama. Mida õpetatakse ja mis on välja toodud – see on kuldne kesktee, aga igal tööstusharul, igal ettevõttel on oma eripärad. Tuleb

määratleda tulemus ja ehitada selle saavutamiseks tee, määrata tegevused, rollid ja vastutus ning kogu protsess on oluliselt riski- ja stressivabam.

Mis täna turunduses puudu on – me oleme turundusinimesed, kuid oleme igavad inimesed. Igavad turundusinimesed – need on nagu vahakujud, millel on miskit puudu! *Show'd* on vaja teha! Turundus ei ole selline valdkond, et õpid selgeks kolm pluss kolme ja neli pluss nelja. Või et aktiiva on siin ja passiva seal. On vaja loovust ja selleks peab mõtlemisses vaba olema. Peab oskama organisatsioon is inimesi sütitada!

On olukordi, kus töökaaslane tuleb ja arvustab, kuid see ei heiduta mind eriti. Turundus inimene peab arvestama selliste ootamatustega. Selleks peab olema paks korokodillinahk selga kasvanud. Tavaliselt sõidetakse turundus inimestele sisse, et miks ei müü, miks klient ära läks... Kui sul on aga ideoloogia, on põhjendus ja tulemus, siis ei ole probleeme!

Kas turundus inimestel on põhjendus juba enne asja untsuminekut?

Kuidas saab mõelda, et niikuinii läheb asi untsu, kuid otsin juba põhjendused valmis? Kui on teada turundus protsess, tegevused, vastutajad ja teed eesmärgipärast tööd, siis ei ole vaja muretse da. Kui keegi ütleb, et viga oli protsessi ülesehitamises või ilmneb, et tulemusi ei saavutatud, siis tuleb kitsaskoht üles otsida. Aga enamasti tullakse turundusse ja öeldakse, et... et klient läks ära. Miks te siis ära lasite?! Vastatakse: strateegia on vale! Ja kui hakkad strateegiat õigeks ajama, selgub, et info ettevõtte sees ei levi või sekretär ei andnud teadet edasi. Aga selle lahendamiseks ei tule strateegiat muuta, vaid inimesed kliendist lähtuvalt mõtlema panna. Ka see on omaette strateegia, mida täna alles üksikud ettevõtted kasutavad.

Kuidas inimesi mõtlema panna?

Ma arvan, et selleks on vaja vabadust ja paindlikkust. Ei tohi inimesi kammitse da, et nüüd on inimene 24 tundi mingi

firma teenistuses. Kui me ei naudi, mida teeme, siis ei ole me mõtlemises vabad ja head mõtted jäävadki tulemata. Või mis veel hullem – me ei soovi oma mõtteid väljendada. Et saaks mõtteid välja öelda, peab töötajat ümbritsema avatud, aus ja usaldav meeskond. Niimoodi saab inimesi mõtlema panna, mitte öeldes, et teed midagi valesti.

Rohkem kui kümme aastat tagasi soovitas üks minu EPA õppejõud kanda kaasas väikest taskumärkmikku ladina keelsete taimenimedega ning vabadel hetkedel seda sirvida. Toona ei võtnud ma seda eriti tõsiselt, kuid miks mitte sinna märksõnu või ideid üles kribida, kui need vahel täiesti ootamatult pähe tulevad. Mõned minutid hiljem ei pruugi neid enam mäletada.

Kui päevas ainult kümme minutit mõelda – kas sellest piisab?

Me ei mõtlegi vahel nii kaua. Mõttevõlgatused tulevad mõne muu protsessi käigus. Ei saa võtta aega, et ahah, töötan 15 minutit, tegelen mõtlemisega. Et mõtlen laua taga – ei, täna küll ühtegi head mõtet ei ole! Mõned ettevõtted ajavad poliitikat, et töötajad võtaksid aega mõtlemiseks ja leiaksid uusi lahendusi. Seda ei saa sundida. Sundimisel, ka tarbija sundimisel tekib oodatule vastupidine reaktsioon.

Kuidas vanasõna – vaikimine kuld, rääkimine hõbe – tänapäeva jaoks ümber teha?

Et vaikimine kuld? See küll kuld ei ole! Sõltub olukorrast muidugi, kuid mõttevahetus on rohkem kuld. Kui kaks mõttes olnud inimest omavahel arutlema hakkavad, toimub pigem väärismetallide vahetus ja sellest saavad mõlemad kasu.

Kas turundustulemust saab mõõta?

Mõõtmise ei ole eesmärk omaette, vaid loomulik tegevus. Kõik soovivad hinnata oma tulemust, teada saada, mida tehti õigesti ja mida edasi arendada. Kas mõõta sisemist efektiivsust või otsida juurde uusi kliente? Sisemise efektiivsuse tõstmisega saame ettevõtte kasumlikkust suurendada. Ühelt poolt tuleb mõõta töötajate hoiakut, klienti-

desse suhtumist ja nende vajaduste täitmist, teiselt poolt finantse. Turundus ja finantsvaldkond lähenevad teineteisele. Selleks on isegi termin olemas – väärtuspõhine turundus, *value based marketing*. See näitab selgelt, et tegevus peab looma väärtust ja tooma tagasi investeeritud raha.

Kuidas on Eestis lugu turunduse efektiivsusega?

Probleeme on igal pool maailmas, ega muidu ei räägitaks *value based marketing*'ist. Aga olen kindel, et Eestis on olukord ikka kohati kehvem kui välismaal! Mõtlen eelkõige efektiivsuse hindamist, sest alles see näitab, kui hästi või halvasti me oma turundustegevust korraldame. Järjest rohkem kerkib esile asjaolu, et Eestis puuduvad selged raamistikud ja tegevuskavad, mis aitaksid turundustegevust süsteemselt plaanida ja rakendada.

Mis moel peab turundusjuht end müüma, et teda tippjuhtkonnas tõsiselt võetak?

Nad ei peagi end müüma! Turundusjuhtide ülesanne on tekitada enda ja ettevõtte toodete järele nõudlus. Turundusjuhina tuleb üles ehitada ideoloogia ja panna inimesed organisatsioonis kliendikeskselt mõtlema. Millest meil täna aga puudu jääb – kui meeskond on tööle pandud ja turundusjuht ära läheb, siis ei jää sinna ühtki liidrit. Eesti turunduses on liidreid vähe, ainult käputäis! Neil inimestel on nägemus, kuidas ehitada üles kogu ettevõtte arengut toetav turundustegevus ja kuidas panna inimesed särama. Kui turundusjuht suudab panna meeskonda looma väärtust nii klientidele kui omanikele, siis antakse ka roheline tee tippu – võimalus olla ettevõtte juhatuses.

Alustasime Ulli Satsiga paar aastat tagasi turunduse ja suhtekorralduse spetsialiseerumise õppekava koostamist EBSis ja leian, et täna oleme sellega paremale turundusharidusele sammu lähemale teinud ning vastanud nõudlusele luua mitte ainult Eestis, vaid ka välismaal konkureerida suutvaid turundusinimesi.

Kelleks saavad EBSi turunduse spetsialiseerumissuuna lõpetanud?

Ei saa öelda, et lõpetajatest tulevad kohe turundustipud, pigem ei jää nad kuskil hätta. Nad ei õpi turunduskursustel, vaid õpivad turundust ja suhtekorraldust kolm semestrit ja suudavad vajadusel ka ettevõtte turundusjuhti asendada. Nad tunnevad turundusprotsessi, turunduse strateegilist juhtimist, suhtekorraldust ja müügi algetadmisi ning on võimelised haarama tervikpilti.

Tervikpildi olemasolu muudab ettevõtte turunduse veelgi paremaks ja efektiivsemaks. Ma arvan, et EBSi lõpetanud näitavad klassi ning et sellest saab standard! Turundusstandard, mis tuleb EBSist. Tuleb aeg, mil tööandjad otsivad turundusjuhtideks neid, kes on õppinud turundust EBSis!

August Kull

Thulema peadirektor

Piutusin Toomas Dannebergiga kokku Thulema turundusstrateegia väljatöötamisel. Valik langes Toomasele põhjusel, et teadsime tema tugevat analüüsioskust, oskust näha asju väljastpoolt ja siduda neid tervikuks ettevõtte vajadustega. Me ei pidanud oma ootustes pettuma. Tänu üsnä pikale ühisele tööle oli Toomast võimalik tundma õppida inimesena, kes on siiralt buvitatud oma töö kvaliteedist ja arvestab tellija nägemusega.

MüüA* pe/Yuö o s i s e s
mo/'ofdo'd

EBS Juhtimiskoolituse Keskuse õppejõud
Mati Ruul

hoida ja müügitöö taktika muutub. Esialgu tuleb kliendid kätte saada ja siis on käehoidjad, kes teevad kõik, et klient edasi kliendiks jääks. Seda nime-tatakse konsulteerivaks müügiks.

Kas konsulteeriv müük saab ühel hetkel Eestis valdavaks?

Ta muutubki valdavaks. Töötan uut programmi välja, mis kannab nimetust professionaalne konsulteeriv müügi-suhtlus. Lihvin seda ja teen paremaks: toon välja, kuidas eristada konsul-teerivat müüki aktiivsest müügist. Inimesed tahavad veenduda ja võrrel-da, milliseid oskusi on neil rohkem ja mida peaksid arendama.

Konsulteeriv müük ei pruugi edu tuua ettevõtetes, mis alustavad nullist. Suhete loomine võtab aega ja mõne-dele 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 häda-valet 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. Sõlmi-sime EBSiga koostöölepingu kolmeks aastaks nii, et Maru Konsultatsiooni-keskus ei tegele koolitusega, aga samal ajal lähevad olemasolevad konsultat-siooniprojektid klientidega edasi. Ja kui kolm aastat läbi saab, siis algavad uued läbirääkimised. See tiivustab taas milleks-ki enamaks, uuteks väljakutseteks. Algul tahtsime küll ettevõtte müüa, aga sellel ei olnud mõtet. Siin ei saa ühepoolse kasu-likkusega võtta, et suurem neelab väikse-ma 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 het-keel tunduvalt rohkem kui eestikeelset.

Müügiteooria baseerub edukat müü-gitööd teinud inimeste kogemustele ja seda ei saa kirjutada inimene, kes ise pole müügitööd teinud. Mina ei suuda ka produtseerida Äripäevale artikleid asjadest, millesse ma ei usu ja mida ei ole teinud. Kursustel käsitleme väga palju erinevaid teooriaid, tsiteerin raa-matuid 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 igapäevaellu.

Kuidas kohandada teooriat igapäevaellu?

See ongi meie kursuste põhisisul! Tuginen väga palju enda ja kursuslaste kogemusele. Otsime kogu aeg uusi lahendusi: koolitajaga koostöös sün-nivadki kõige paremad lahendused. Ma ei eelda, et muneksin kuldmune ja kur-suslased ainult istuvad, suud lahti, ja kuulavad. Tore see oleks, aga tavaliselt on igaühel oma kogemus, millele ta tahab kommentaari kuulda. Tõden, et peaaegu igal kursusel kuulen midagi sellist, mida endalegi 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 vajuta-da – siis olen potentsiaalne klient! Lähen siis kursustelt koju ja mul on jälle kotis ühed asjad ja teised asjad ning olen need ostnud!

Kas see tähendab, et ka Teie olete mõjutatav?

Jaa, kindlasti! Kui on head müüjad, siis olen isegi kaupluses öelnud: "Ma ei tulnud siia ostma, aga näe, nüüd tänu teie väga edukale müügitööle ma ostan!" Iga inimene on mõjutatav, küsimus on, kui hästi keegi oskab seda teha!

Toomas Pärtel

AS Puumarket, turundusjuht

Mati Ruul pakatab energias, sest oskab vähemtähtsad asjad kõrvale jätta, tegeleda olulisega ega võta korraka palju ette. Kuid mida ta ette võtab, seda teeb korralikult. Energiat ammutab Mati ka sportimisest, näiteks on ta osalenud kõigil Toyota Cap jalgratta võistlussarjadel ja neist nii mõnelgi oma vanuseklassis esimeseks tulnud. Kursustel räägib Mati Ruul mablakalt ega lase seega ühelgi koolitusel monotoonseks muutuda.

Lollus mängib võimu meedia kätte

Tudengitega sina peal olev Hardo Pajula selgitab, et lollus on ülemaailmne fenomen ja see enam isegi ei vihasta – pigem tüütab. Tuntud majandusanalüütiku sõnul suhtub enamik tudengitest majandusteooriasse kui mõttetute sümbolite jadasse.

Miks Sa õpetad? Miks Sa ei tegutse äris, poliitikas või teaduses?

Kui midagi mõistlikumat leiaks, küll siis teeks midagi muud, aga praegu ei ole. Ärimehe talenti pole, poliitika – see on lihtsalt tülgastav, teadus – närve ja soont ei ole... Teadlast nüüd minust või miskit... Et kui midagi mõistlikumat leiaks, siis jätaks õpetamise kohe katki! **See tähendab, et õpetamine meeldib ikkagi kõige rohkem?**

Jah, minule saadaolevatest variantidest... jah, ikka meeldib, kohati tüütab ära...

Mis ajab kõige rohkem vihale?

Ikka rumalus ja...

Tudengite rumalus?

Küllap vist jah. Laiskus ka. Aga võtan selles suhtes resigneerunud hoiaku: rumalus ikka rohkem tüütab, kui ajab vihale.

Millist panust õppetöösse Sa tudengitel ootad?

Ei, ma ei oska midagi oodata! Need, kes lõpus järgi jäävad, neile ei ole mul mingeid erilisi etteheiteid. Osad aga võiksid endale aru anda, et nad ei ole päris kõrgkooli poisid ja tüdrukud. Selliste teadmiste pagasiga, nagu nad EBSi tulevad, on neilt raske üldse midagi oodata. Nad peaks keskkoolikursust kordama, ma ütleks.

Kas tudengid läänes ja Eestis erinevad kvaliteedilt või suhtumiselt?

See sõltub väga palju koolist. Võrdlus paremate koolidega on nagu öö ja päev.



Osad meie tudengid ei küüni paremate koolide lähedalegi. Samas jällegi mõne Ameerika reaalkooliga võrreldes ei pruugi EBS üldsegi nii kehva välja näha. Lollus on ikkagi ülemaailmne fenomen! **EBS koolitab sümbolanalüütikuid. Kuidas Sina seda teed?**

Eks me jah seal suuremale osale imelike sümbolitega tegeleme... Tegeleme abstraktsete sümbolitega – kui see on sümbolanalüüs.

Kuidas saada heaks analüütikuks?

Oi jah! Peab huvi tundma elukirevuse erinevate avaldumisvormide vastu. Oleneb muidugi, mida analüüsida. Kui võtta analüüsi laiemas tähenduses, see eeldab ikkagi huvi inimese vastu.

Tuleb siis õppida tunduvalt laiemalt, kui näeb ette kõrgkooliprogrammi?

Ma arvan, et analüütikuks saamine on rohkem elutöö. Peab olema analüüsi-küsimustes vastuvõtlik, inimeste vastu huvi tundma ja kirjalik väljendusoskus on samuti oluline. Mida aeg edasi, seda olulisemaks olen hakanud pidama huumorimeelt. Minu arvates on esimehe samm surma suunas huumorimeele kadumine, aga surnud analüütik on... surnud.

Kuidas EBSi tudengitel kirjaoskusega on?

Päris kehv on. Kirjaoskus tundub olevat üks hääbuvatest käsitööoskustest. See on ikka päris kole. Olen viimased poolteist aastat päris palju lugenud igasuguseid mõtteavaldusi ja asi tundub päris nukker.

Kumb on tähtsam, kas teooria või praktika?

Nagu suur revolutsionäär Uljanov ütles: praktika on tõe kriteerium. Üldjuhul peaks praktika tähtsam olema, aga... teoreetiliste asjadega on jälle huvitavam tegeleda.

Agaga hinde saamiseks on kumb olulisem?

Minu ained on teoreetilised, siis teooria ikka. No kuidas sa teed majandusteooriat praktiliselt?

Spetsialist versus juht – kelle käes on sellel sajandil võim?

Kui defineerida juhti isikuna, kelle käes on võim, siis on ikka juhtide käes! No ma ei tea, kui arvestada kirjaoskuse järkjärgulist kadumist, siis on võim PR-tegelaste käes, kes järjest juhmima massiga manipuleerivad.

Siis võib öelda, et võim on meedia käes?

Jaa, kindlasti. Arvan, et ühelgi ajastul ei ole inimene olnud nii manipuleeritav kui praegu. 100 aastat tagasi nokitses igaüks oma põllul ja pühapäeval lasti lauluramatust lugu ette. Aga praegu tuleb joru hommikust peale, kui raadio lahti keerad ja nii kestab kogu elu.

Kas haridusest on kasu, et inimene ei oleks nii kergesti manipuleeritav?

Haridus on kahe otsaga asi. Kui haridus on lihtsalt see, et õpetad tähed selgeks ja teed inimese enda arvates kirjaoskajaks, aga ei arenda samas välja iseseisva mõtlemise oskust ja julgust, siis on see pigem kahjuks. Siis muutub inimene võib-olla sootuks vastuvõtlikumaks sellele jorinale, mis massimeediavahenditest iga päev lastakse.

See tähendab, et Sinu arvates kõrgkool ei taga iseseisvat mõtlemist?

Ega vist.

Millest see sõltub?

See sõltub paljudest asjadest! Kes on su sõbrad ja kellega sa läbi käid, mida sa loed ja mida sa mõtled, mis su minevik on ja... Sõbrad on inimese elus ikka kõige tähtsamad, nendest sõltub väga palju! Aga jah, ma ei arva, et kitsamalt defineeritud kirjaoskus teeks inimest vähem manipuleeritavaks. Pigem vastupidi!

Kas Sulle meenub midagi põnevat seoses Sinu õppejõukarjääriga?

Oi, seda on palju, iga päev juhtub midagi! Ma ei oska küll ühtegi uahahaa lugu praegu rääkida... Aga nalja saab pidevalt, selle peale on ju meie tudengid mihklid!

Kes tudengitest Sulle meelde jäävad?

Kenad tüdrukud jäävad meelde, nii ju lihtsalt on... Ja üksikud säravad tipud. Nüüd on EBSis üksikud säravad tipud, varem neid ei olnud. Nüüd on stipendiumite süsteem, kuid varem oli keskmine tase kõvasti... võib-olla see üksik särav tipp on üle selle tolleaegse keskmise taseme... ja paistab nüüd eriti silma.

Kas mõni tudeng oli koolis lohe, aga on end praeguseks ka elus tõestanud?

Vist mitte. Küll on aga meeldiv üllatus, kui mõni tudeng muutub paremaks. Aga mis otsustaja mina inimeste puhul olen?

40	41
----	----

Mart Habakuk
Ettevõtja

Hardo tugevaim külg õppejõuna on oskus keerulisi asju lihtsate sõnade ja joonistustega selgitada. Lisaks põhjalikele teadmistele õpetatavates ainetes tunneb Hardo sügavat huvi keelte ja kirjanduse vastu, olles üks laiema silmaringiga persoone koolis. Tema värvikates ütlemistes peitub sageli tubli doos ironiat. Eesti majanduskasvu väljavaadete kommenteerimisel on Hardo alati jäänud konservatiivseks. Seetõttu leiavad tema vaated vähem populaarsust kiire majanduskasvu perioodis ja vastupidi.

Poolharitlased lepivad vigase inglise keelega

Dotsent Ludmilla Podolski tõdeb, et eestimaalastel asendub emakeel inglise keelega. Korrektselt inglise keelest ei peeta aga palju lugu, kuigi just see näitab keekekasutajate haritust.



Miks valisite oma erialaks inglise keele?

Inglise keel tundus mulle väga ilusa keeleks. Mu esimesel õpetajal oli nii ilus hääldus, tahtsin teda jäljendada ja keel hakkas meeldima. Meie ajal ei olnud kontakte päris-inglastega ja seetõttu oli keel veel rikkumata. Õppisime ideaalsete tekstide järgi ega saanud suhelda nendega, kellele inglise keel ei olnud emakeel või isegi kui oli, siis kes ei olnud kõige haritumad 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.

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.

Millest tuleb, et kirjaoskus käib alla?

Ja siia kuulub ka grammatika? Ma rardan, et seda ei peeta tähtsaks – peamine põhjus on suhtumises.

Kas võõrkeele omandamiseks on vaja enne emakeelt hästi tunda?

See oleks tore! Peame võõrkeeleõpetajana selgitama, mis on sihilise ja sihitu 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.

Mis tuleneb keekekasutaja väga piiratud sõnavarast?

Võib-olla see tähendab, et ka mõtted on piiratud. Omal ajal Pedagoogikaülikoolis tekkis tudengitel Soome televisiooni vaadates kogu aeg küsimus, milleks õppida sõnu, mida Ameerika filmides ei kasutata. Ka filmide sõnavara on piiratud ja üliõpilased ei anna endale aru, et on ka teine keel, mida kasutatakse teaduslikes ettekannetes, ajalehtedes ja mujalgi.

Seega ei võeta võõrkeelte korrektsust tõsiselt?

Tõepoolest, seda ei peeta tähtsaks. Öeldakse, 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 hääldatakse. Mulle on vastatud, et kui rääkida korrektselt keelt, siis kuulajad ei saa aru – nende keeleoskus pole ka kuigi tasemel. Et kui teen samasuguseid vigu kui nemandki, küll nad minust aru saavad!

Hakkasin grammatikaõppejõuna ise ka kahtlema, kas peab nii õiget keelt valdama, kuid mõistlik vastus on, et peab. Haritud inimesed peavad rääkima õigesti. Mitte ainult, et saavad inglise keelest aru – need, kes aru saavad, on meil juba niigi palju.

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

Emakeel kaob juba mõlemal mingil määral ära! Vahel tunnen eestikeelsed 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 – pilootuuringud. Vene keeles nägin väljendit *pilotnõje issledovanija*. Küsisin oma õe käest, kas oled kuulnud, mis on *pilotnõje školõ*? Tema ütles: “*Naverno tam 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 kontise nedeli* või ka *weekend* slaavi tähtedega.

Palun rääkige rahvusvahelistest konverentsidest, kus olete esinenud.

Esimene tähtsam esinemine oli Uppsala ülikoolis, kus rääkisin oma teadustööst. Seejärel stažeerisin Inglismaal Ida-Inglise Ülikoolis, kus töötasin raamatukogus ja esinesin. Olen osa võtnud ka uurimiselalast seminarist Yorkis. Kui tulin EBSi, tegin ettekande funktsionaalsest grammatikast rahvusvahelisel konverentsil Cordobas. Esinesin samas valdkonnas ka järgmistel konverentsidel ja esinen ka sel aastal.

Funktsionaalne grammatika uurib seda, kuidas grammatikat kasutatakse, mitte ainult reegleid. Et kui ma tahan midagi väljendada, siis mida on mul mõtte väljendamiseks vaja: milliseid ajavorme, milliseid suhteid kõneleja ja kuulaja vahel. Lähtepunkt on mõte ja tähendus, selle alusel otsitakse õigeid väljendusvorme. Kui me tõlgime, siis ka – kas me tõlgime sõnu või mõtet?

Kui palju keeli peab edukas ärireeks oskama?

Mida rohkem keeli osata, seda parem. Inglise keelt peab oskama väga hästi. Kui räägitakse ebakorrektselt inglise keelt, siis mõni annab andeks. Saab aru, et see ei ole emakeel. Teiselt poolt, ärikirja lugeja ei

mõtle sellele, et oled välismaalane ja talle võib tunduda, et kirjutaja pole küllalt viisakas, vaid liiga järsk. Probleemid tekiavad 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 on ei julgeks üliõpilast läbi lasta, kui tema tulemus on piiri peal. Pigem olgu sellisel juhul hinne negatiivne, aga EBSis mul sellist vastutust ei ole ja aitan tudengeil lihtsalt keelt juurde õppida.

Milliste võtetega panete tudengid uusi sõnu ja väljendeid õppima?

See on ikka nii, et nad tahavad kontrolltõid hästi kirjutada! Aga mõnele keele õppimine meeldib, ta tahab kõike teada. Teine tudeng tahab teada ainult nii palju, kui on vaja kontrolltöö jaoks. Arvan, et ei ole vaja midagi erilist teha, et tudengid õpiks. Nad lihtsalt peavad uutest sõnadest aru saama ja neid kasutada oskama.

Kas grammatikareegleid on vaja pähe õppida?

Minu meelest on grammatika kõige huvitavam ja meeldivam keele osa – kui sa ükskord sellest aru saad... See ei ole mitte päheõppimine, vaid arusaamine. Kui grammatikareeglitest aru ei saa, siis keelt ei räägi ka õigesti.

Milliseid Eesti tippärimehi olete õpetanud?

Ma ei ole õpetanud neid, kes on juba tipus, kuid paljud minu tudengid on tööl pankades. Aga nad on veel noored ja... võib-olla saavad kunagi tippärimeesteks!

Chris Butler

Walesi Ülikooli auprofessor, Suurbritannia

Olen vaimustatud mitte ainult professor Podolski erakordselt heast inglise keele valdamisest, vaid ka tema teadmistest teaduslase kirjanduse valdkonnas, tema pühendumusest ning panusest kaasaegse inglise keele uurimisse ja õpetamisse.

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.

Õpetasite enne EBSi tulekut Rootsis?

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

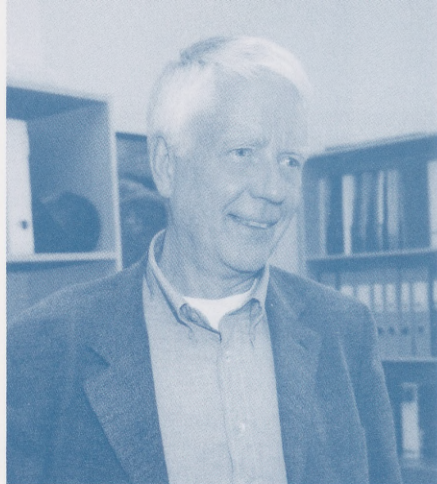
Mille poolest Stockholmi KTH ja EBS erinevad?

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. Praegu 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 oli ääretult raske.

Mida olete saanud siin ette võtta?

Osalesin infotehnoloogia juhtimise õppesuuna 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 infotehnoloogiat koos äri ja majandusega saab õppida ainult EBSis. Selline suunitlus tähendab, et peame infotehnoloogilist osa väga kompaktselt esitama, tegemata samas mingeid allahindlusi.



Mis oli EBSi õpetama tulles kõige raskem?

KTHs õpetasin peamiselt doktorante. Üliõpilaste vahel Rootsis ja Eestis suurt vahet ei ole. Aga esimese ja neljanda kursuse vahe on märgatav. Sattusin EBSis õpetama esimest kursust. Olin ära unustanud, kuidas elu esimesel kursusel on! Eriti päevastel õppuritel, kes tulevad otse gümnaasiumist. Ja mul oli alguses küllaga tegemist: näiteks tudengid ei olnud valmis selles stiilis õppima, nagu mina neile õpetada kavatsesin. Tahtsin neile anda võimalikult palju infot paberil ja seletustega. Aga see variant ei huvitanud neid.

Mida esmakursuslased tahtsid saada?

Arvan, et kindlasti tahtsid nad õppida, aga ülikooli astudes ei tea noored siiski, kui palju tuleb tööd teha. Rootsi tehnikaülikoolis on nii, et kui kodutöö anda, siis tudengid teevad selle ära. Aga esmakursuslased EBSis on nähtavasti arvamusel, et võib kuidagi ilma läbi saada. See maksab neile aga väga kurjasti kätte.

Kuidas arvutite läheneda, et sellest aru saada?

Samamoodi kui videomakile, digitaalsetele fotoaparaadile... Mul on fotoaparaat, mida ma siiamaani 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 üks arvutiga on sama lugu. Kes kasutavad seda vähe, ei suuda kõike meelde jätta ja ei vaevugi üldse kõiki võimalusi välja uurima. Seal on võib-olla küsimus ka mitte 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 niiviisi 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 kuna füüsilik õpetatakse kõikidele inseneridele, siis arvan, et peame mingil määral ka IT-juhtidele informaatikat õpetama. Et neil oleks alusteadmised ja natuke laiem silmaring.

Kas võib öelda, et EBSi lõpetavad juhtimiskoolitusega programmeerijad?

See oleks liiga madal tase! Võrdleksin programmeerijaid müüri ladujatega ja IT-asjatundjaid arhitektidega. Programmeerimine on väike 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.

Kuhu EBSi IT-juhtimise lõpetanud tööle lähevad?

Ma ei usu, et mõni suur firma bakalaureuse lõpetaja kohe omale IT-juhiks võtab. Magistrikraadiga lõpetajate hulgast võib-olla küll. Aga bakalaureusekraadiga lõpetajad lähevad firmade IT-osakondadesse või väiksematesse firmadesse IT-tugiisikuteks. Nad võivad hakata ka iseisvalt mingeid teenuseid pakkuma, sest neil on nii IT-kvalifikatsioon kui ka ärialased teadmised. Neil on Tallinna Tehnikaülikooli ja Tartu

Ülikooli lõpetajate kõrval eeliseid. Mõne aastase töökogemuse omandamise järel võivad nad ka IT-juhiks kandideerida.

Kas EBSi lõpetajad suudavad läbi lüüa ka IT-spetsialistidena?

Jaa, kindlasti, kuid esialgu puudub neil piisav praktika, kuigi praktika on meie koolis ette nähtud. Lõpetajad peavad mitu aastat enne töötama, kui suudavad end täie võimsusega näidata. Kuid tänapäeval on nii, et kes kooli tulevad, oskavad arvutite valdkonnas juba nii ühte kui teist. No noored isegi arvavad, et oskavad rohkem kui nad tegelikult oskavad, kui suudavad surfata ja nii edasi.

Mis Te arvate, kas IT-spetsialistid annavad juhtida?

No 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 väga heade oskuste ja teadmistega oma alal. 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 ettevõtte kliendid ei tea seda, mida teavad IT-spetsialistid.

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

No kõiki neid ei tea keegi! Ja need lühendid tähendavad IT valdkonnaski täiesti erinevaid asju. Aga üldiselt muidugi, peab žargooni 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 ka ilma programmeerida! Aga IT-juhil on emotsionaalne intellekt väga oluline: ta peab oskama inimesetega suhelda, peab neist aru saama ning suutma asju korraldada.

Kuidas teete IT arusaadavaks inglise keelt mittevõltsavatele Hiina tudengitele?

Nad saavad inglise keelest piisavalt aru, et lugeda ja loengut kuulata, kui ma ei räägi väga kiiresti. Tuleb väga korralikult rääkida, mitte liiga segaselt ja liiga pikkade lausetega, kasutada võimalikult palju illustratiivset materjali. On olemas ka videoaparatuur ja aines, mida mina õpetan – programmeerimistehnoloogia Javas – seal on võimalus paljut näidata ja kommenteerida.

Minu probleem oli alguses pigem selles, et ma ei teadnud Hiina magistrandide infotehnoloogia-alast taset. Eeldasin, et kuna nad on IT-suuna valinud, siis on neil ka korralikud algteadmised. Siin aga selgus, et magistrandid on väga erineva tasemega ja paratamatult tuli loengud kohandada selliseks, et need oleksid kõigile arusaadavad.

Mille poolest erineb hiinlaste töösse-suhtumine Eesti tudengite omast?

Hiina tudengid täidavad küllalt kohusetundlikult neile antud ülesandeid, kuid ei püüa teha rohkem kui vaja. Võib-olla on seal põhjuseks ka see, et neil on tegemist küllaga, et miinimumi ära teha. Et nad loengus üldse küsimusi ei esita – see ei pea paika. Võib-olla tõesti kõik ei küsi, aga osad küsivad ja suhtlevad.

Kas Teile meenub mõni seik Teie õppejõu-karjäärist?

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 hindu 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 üliõpilased said väga rõõmsaks, kui asi välja tuli.

Niilo Saard

AS CellNetwork juhatuse esimees

Enn Tõugu on nii tunnustatud IT-ala õppejõud – EBSi professor, KTH emeriitprofessor – kui ka oma ala tõeline professionaal. Tema otsesel juhtimisel on välja töötatud mitmed suurepärased tarkvarasüsteemid tehisintellekti valdkonnas. Raske kui isegi võimatu on leida teist sama-väärset IT-spetsialisti Eestis, kellel on sellist haaret ning kogemust suurte ja keerukate infosüsteemide projekteerimiseks, väljatöötamiseks ja ellu rakendamiseks.

On tore, et Enn Tõugu jagab oma rikkalikke kogemusi ning sügavaid teoreetilisi teadmisi tulevastele IT-juhtidele. Ning sedagi teeb ta metoodiliselt ning talle omase range selgusega, millest annab tunnistust võrdlus IT juhi ja ehitusarhitekti vahel. Mõlema elukute esindajad rajavad suuri ning kauneid asju ei millestki ehk ideedest.

Õppejõult saab nõu ka aastate möödudes

EBSi säravaim naisõppejõud Tiina Tšatšua hindab üliõpilastega suheldes usaldust ning ausust ja on ääretult abivalmis. Seda ka aastate möödudes ega kurda, et teda ära kasutataks.

Miks tegutsed õppejõuna, aga mitte näiteks äris või poliitikas?

Keskoolist saadik tahtsin õpetajaks saada. Seda teatakse vähe, et mul on õpetajastaaži ligi kolmkümmend aastat, sest alustasin väga noorelt. Ükskõik, kas töötasin avalikus või erasektoris – mõnel päeval nädalas olin kindlasti õpetaja, alguses üldhariduskoolis ja siis juba EBSis. Mu isa lootis kaua, et minust saab arst, vanemate töö jätkaja. Kuuldes minu otsusest õpetajaks saada kinkis ta mulle aga “õpetaja päeviku,” kuhu kirjutas Saint-Exupéry sõnad: “Sa vastutad alati kõige eest, mis sa taltsutanud oled!” Olen püüdnud seda ka teha – annan endale aru, kui suur vastutus on õpetaja olla ja kui raske on selleks saada.

Agas mis puudutab äri, siis on mul väga vedanud. Olen puutunud kokku ainult eetilise ja korrektse äritegevusega. Äris olles mulle kõik sobis ja mina sobisin sinna, aga tahtsin iga aastaga aina enam kooli tagasi. Kui ma ei oleks õigel ajal taibanud, et ei saa olla tõsiseltvõetav partner ja äriliselt edukas ilma õppimata, oleksin praeguseks hetkeks juba ajast lootusetult maha jäänud. Seega on EBS mulle nii õppimise, kui ka õpetamise koht. Mis puudutab aga poliitikat, siis ei pea ma end piisavalt targaks, et olla seal üks parimatest. Kuid keskmine ma olla ei taha! Toetan oma tööga heal meelel neid, kes on selle ala asjatundjad.



Millest tunned puudust, kui töötad ainult õppejõuna?

Suhtekorralduse kohta öeldakse sageli, et see on oskus hoida kätt ettevõtte pulsil. Teoreetilisi teadmisi omandada ei ole eriti keerukas. Selleks on piisavalt kirjandust ja ka suurepäraseid spetsialiste, kelle käest õppida. Ise pean teooria ja praktika oskuslikku seostamist ärikoolis erilisel oluliseks. Suhteliselt lühikese ajaga tuleb anda ülevaade, millega on tegemist, milline on teoreetiline baas ja kuidas neid teadmisi igapäevases tööelus rakendada. Pean kõik asjad saama ise läbi proovida. Kui ma praktilist tööd ei tee, siis võib kaduda tänase hetke tunnetuse oskus ja hakkaksin rääkima sellest, mis on eilne päev.

Omalaadse kogemuse sain sel suvel noorte laulupidu korraldades. Sain aru, kui suur tulu tõuseb teadmistest ja kogemustest, mis pärinevad nii avalikust kui ka erasektorist. Sain nõu ja toetust erasektorist, kui selle vajaduse selgelt ja konkreetselt suutsin ära põhjendada. Loomulikult ei unustanud ma tänada!

Pean enda kogemust eriti oluliseks päevaste üliõpilaste õpetamisel, kellel seos tööeluga on vähemasti esialgu suhteliselt tagasihoidlik. Vahetevahel me alustamegi sellest, et läheme ettevõttesse ja vaatame, mis asi see on. Ja alles siis hakkame arutama, kuidas üks või teine asi toimib. Mis puudutab äriprotokolli õpetamist, siis olen alati

muigega suhtunud inimestesse, kes räägivad, et etikett nõuab. Nii on väga mugav põhjendada soovi mitte mõelda. Tege-likult kehtestame etiketi meie ja on olemas vaid üks reegel: hooli inimestest.

Kuidas tagad, et tudengid hakkaksid mõtlema?

Olen veendunud, et EBSis õpivad mõtle- vad inimesed. Õhtuti pärast tööd, kooli tultes on osa neist väsinud, mures või päevast tülinud. Siis võib küll juhtuda, et läheb mõnd nõksu vaja, et tudengeid mõtlema panna. Näiteks eelmisel semest- ril ei kirjutanud ma õppeprogrammi koduse ülesande teemat. Kõik olid sunni- tud minuga suhtlema. Kui tegu on suhtekorralduse loenguga, siis ilmselt peab inimene suutma suhelda! Oli huvi- tav vaadata, mis toimus ja kes kuidas olukorra lahendas.

Arutame loengutes väga paljusid asju ja vahest räägivad tudengid rohkem kui mina. Ma ei häbene, et nii mõnigi tudeng on erialaspetsialisti või praktikuna minust targem. Panen siis kuuldu kirja ja küsin viisakalt, kas tohin seda teistele kur- sustele ka rääkida. Loomulik on ka see, et ise kogu aeg mõtlen ja pean nõu, näiteks suhtekorraldusprogrammi stra- teegilise juhi Ulli Satsiga firmast KPMS & Partnerid.

Kuidas Sinu loengutes passiivsed tudengid aktiivseiks muutuvad?

Õpetan aineid, mis on enamusele täiesti mõistetavad. Võib-olla seetõttu barjääri ei ole. Tudengid teavad ka, et kui nad soo- vivad, jääb arutatu omavahele. Mitte kunagi ei ole ma kellegi usaldust kuri- tarvitanud! Mul on vahest kahju, et loen- guaega nii vähe on ja meil ei jää aega arutlemiseks. Kuid näiteks päevaste turunduse ja suhtekorralduse üliõpilaste- ga olime igal reedel mõnes firmas külaliseks. Üliõpilased käisid hea meelega väljaspool õppetööd koos.

Pea loomulikuks, et tudengid teavad, et võivad mulle alati helistada või meili- da ja tõepoolest – olen alati püüdnud aidata. Võin uhkusega öelda, et EBSikad ei ole seda võimalust kunagi kuritarvi- tanud, mingit ärakasutamist küll ei ole.

Millised üliõpilased Sulle meelde jäävad?

Meelde jäävad nii need, kes oma seisu- kohtadest räägivad kui ka need, kes ei taha suhelda, kuid kellel on kodutöodes väga huvitavad mõtted. Inimesi on ju iga- suguseid ja suhtlemisoskused ning -vaja- dused erinevad. Mul on aastate jooksul kogunenud päris palju kodutöid, mida säilitan ja vahetevahel uuesti üle loen. Nii mõnigi kord olen mõne üliõpilasega ühendust võtnud ja küsinud, kas võin ta näidet kasutada või uurinud, kuidas tema probleem lahenes.

Kas tudengid ka mingeid nippe kasutavad, et endale tähelepanu tõmmata?

Aeg-ajalt mõni selline, kes ei ole loen- gutesse jõudnud, üritab viimases loengus väga tugevalt sõna võtta. Pärast tuleb ja esitleb ka ennast, ilmselt loodab nii jõuda parema lõpptulemuseni. Mulle jääb aga raudselt meelde, kelle nägu näen esimest korda!

Paar korda on üritatud väita, et kodutööd ei jää meilile külge. Kord üks noormees arutles minuga pikalt teemal, et ma ei oska piisavalt arvutit kasutada. Mõtlesin, et äkki tõesti olen nii rumal. Kuid mul on olnud kaks head arvuti- õpetajat: Peeter Marvet ja Sulo Kallas. Eks ma siis palusin Sulo kohale ja tema ütles, et mida pole olnud, seda ei saa ka hinna- ta ja kogu lugu.

Mis on Sinu loengutes naljakat juhtunud?

Ükskord marssisin väga enesekindlalt valesse auditooriumi ja lugesin umbes veerand tundi. Nägin, et tudengid olid minuga väga rahul. Aga siis astus häbelik õppejõud uksest sisse ja ütles, et tema tahab ka natukene loengut pidada. Siis ma mõtlesin: mu jumal! Kuskohas see kursus on, kes mind kannatlikult ootab?! Kunagi üks üliõpilane, kes ei olnud loen- gutesse jõudnud, hakkas ühe küsimuse üle vaidlema ja teatas mulle, et on lugenud Tiina Tšatšua raamatut. Et kui autoriteet on öelnud, siis mina olgu vait! Küsisin, et miks ta raamatut loeb, kas ta autoriga ei taha rääkida? Tema teatas, et selle prouani jõudmine võtab kõvasti aega. Ta isegi ei teadnud, et Tiina Tšatšua oli teistele kogu ülejäänud kursuse ära

õpetanud! Õppejõud, keda ma tema haiguse ajal asendasin ja kelle nimi seisis ainekaardil, naerab selle loo üle tänase päevani. Aga see ei juhtunud EBSis.

Oled läbi viinud palju koolitusi erinevates teenindusasutustes...

Teeninduskoolitus on mulle väga südame lähedane asi. Mulle ei meeldi, et Eestit süüdistatakse halvas teeninduses. Eestlane on väga hea teenindaja, kui ta on seda ametit õppinud. Eestlane on mõtlev teenindaja, kes teeb oma tööd südamega. Teda käsutada ei saa, seega peab ka tema ülemus olema koolitatud, mitte lihtsalt ülemus.

Esimene koolitus väljaspool EBSi ja oma firmat oli mul seitse-kaheksa aastat tagasi hotell Olümpias, kus alustasin konverentsikeskuse töötajate koolitamisest. Eriti hea meel on mul selliste koostööpartnerite üle nagu Hansapank, Eesti Telefon, Radiolinja ja Radisson SAS hotelli konverentsimeeskond. Olen aga koolitanud ettevõtteid seinast seinast – ka apteekreid, optikuid, suurürituste korraldusmeeskondi ja teisi.

Teenindajate siiras huvi ja tahtmine õppida on tohutu, kuid valin, keda koolitada ja keda mitte. Kui omanik või tegevjuhtkond ei tea, mida tahab ja ootab, siis ma oma aega ja energiat kulutama ei hakka. Mul on neist teenindajatest küll kahju, aga kui õpetatav ja nende tegevlikkus lahku lähevad, võib koolitus kasu asemel hoopis kahju tuua.

Millised on kõige suuremad puudused teeninduses?

Mille üle ma kõige kurvem olen – osades Eesti ettevõtetes puudub teenuse osutamises stabiilsus. Samas, kui klient on hakanud teenindajat usaldama, on pettumus talle eriti valus. Vahel ei anta endale ka aru, et väga heasse asutusse tööle saada on suur saavutus. Et tulla näiteks Radisson SASi tagauksest sisse – see on privileeg, mis annab sulle elus kõik: suurepärase koolituse, rahuliku ja korrekte töökeskkonna ja võimaluse kandideerida tööle kogu maailmas.

On normaalne, et karjääriredel käiakse läbi samm-sammult. Et meil veel viis

aastat tagasi starditi ja jõuti kohe väga kõrgele – selle hind on ränk. Noored pidid võtma tohutu vastutuse ja suured kohustused. Ja ei ole kuhu edasi minna, kui oled kolmekümneselt absoluutses tipus.

Ma tahan väga loota, et inimesed saavad aru, et palka makstakse mitte töö olemise, vaid töö tegemise eest. Ei ole vaja, et keegi sul kogu aeg kuklas hingab ja kontrollib, mida teed. Samas on firmasid, kus on töösse suhtumine ja vastutus igati paigas!

Mida Sa kõige rohkem armastad?

Armastan laiselda ja valdan seda kunsti täiuslikult. Kahjuks olen loomult ka kärsitu ja tobedalt pedantne ning edev. Siit tekib tugev sisemine konflikt. Lemmiktegevusele keskendumise – laisklemise – nimel olen nõus isegi pisut vaeva nägema. Tegelikus elus näeb see välja nii, et kõik tuleb kiiresti ära teha, aga kuna olen kärsitu, siis kiiresti ja hästi ei tule mul alati välja. Ja kuna olen pedant, siis kehvalt tehtud asjaga ma rahule ei jää ning hakkan jälle otsast peale. Lõpeks tuleb enamasti välja asi, millega võin rahule jääda, aga ma ei saa rahul olla enne, kui edevus on rahuldatud. Seega ei lõpeta ma enne, kui olen kõigile rääkinud, kui tubli olen. Oh, nüüd sai mulle selgeks, et olen veel ka tüütu ja ilmselgelt lobiseja!

Helle Meri

Tiina on vastikult valmis kobe ja alati tegutsema. Väljakannatamatult vastutusvõimeline oma töötulemuste suhtes. Kobatult mitetolerantne taluma labasusi. Tüütult nõudlik ja piinavalt noriv töö lõpptulemuse suhtes. Tüütu oma soovis alati kõike täiuslikult ja lõpuni teha. Kasvatatult kitsi norimaks ja helde tegijaid tänamaks.

Pankrot õpetab kõige paremini

Ehkki Ülle Pihlak leiab, et omad vitsad õpetavad kõige paremini, ei saa öelda, nagu saadab edu ainult praktikaga tegelema. Kõrgkooli tasub tulla kasvõi kuuekümnendel, kui igapäevaelu halliks kisub.

Miks Teile EBSi üliõpilased meeldivad?

Nad on sellised... nad on äriüliõpilased, nad on avatumad. Nad on kriitilisemad, nõudlikumad, sunnivad ennast mobiliseerima. Nad on vabad, nad vestlevad vabalt õppejõuga!

Mida tudengid õppejõult nõuavad?

Nad tahavad iga minut midagi uut saada! Niisama oma elulugu loengusse rääkima ei saa minna! Iga sõna, mille auditooriumis välja ütled, peab olema puhas kuld.

Kust Te leiate need õiged sõnad ja uued ideed, mida varem ei ole keegi kuulnud?

Ega ma neid ise välja ei mõtle! Mis on minu eelis ja miks ma siin õpetan – ma tean, mida ma räägin. Olen töötanud ärikonsultandina kümme aastat ja õpetan sellega seotud aineid. Need teadmised ja praktilised näited ei ole võetud mitte õpikust, vaid oma kogemustest.

Te olite ka üks nendest EBSi magistrandidest, kes käis Ameerikat avastamas?

Jah, võib öelda, et pärast seda muutusid kõik uksevedrud mulle lõdvaks, sest ma ei karda enam kuskilt sisse minna!

Kuidas saab tudeng Teile kogemustest ja teadmistest võimalikult palju kasu?

Ma usun siiralt, et loenguvorm selisel kuival viisil ei anna seda, mida peaks andma. See annab teadmised, kui need konspektist ära õppida. Aga õppida saab ikkagi



ainult läbi elades. Emotsioonidega läbi elamiseks on sellised õppevormid nagu *case*'id ja seminarid. Olen kirjutanud siia kooli kolm päris mahukat *case*'i. Neid läbi tehes ja nende tegelaste toimingutesse sisse elades saab kõige paremini ainet omandada.

Aga kas see tähendab, et kõige paremini õpib läbi esimese äri pankroti?

Olen täitsa kindel, et hea äriees ei ole see äriees, kes on ainult võitlusid kogunud!

Et ta alustab ikkagi madalamalt ja saab alguses tagasilööke?

Jah! Sest üks asi on õppida nende vigadest, kes on vigu teinud. Aga hoopis efektiivsem on õppida oma vigadest, kuigi öeldakse, et rumal õpib oma vigadest, tark õpib teiste kogemusest. Kuid see, mis on läbi elatud, see on igaveseks!

Miks osad Eesti äriühised teevad kogu aeg pankrotte?

Ma ei tunne ühtegi sellist, kes teeks kogu aeg ainult pankrotte! Võib-olla tõesti, mõnel võtab õppimine kauem aega!

Keda Teile olete konsulteerinud, need on õppinud edukalt äri ajama?

Ma tahaks seda loota, kuigi ma ei saa sajaprotsendilise kindlusega öelda, et nad ei ole pärast seda pankrotte teinud. Ma usun isegi, et nad on! Aga nii mõnegi vea saab õppimisega tegemata jätta!

Kumb on parem – kas heade õppetulemustega või aktiivne tudeng?

Juhiks ja ettevõtjaks saab üldse väga väike protsent inimesi. Ja päris kindlalt ei ole nad need, kes ei ole aktiivsed, kuid on heade õppetulemustega või vastupidi. Heaks juhiks ja ettevõtjaks saab ikkagi see, kellel on mõlemad omadused.

Head õppetulemused ärikõrgkoolis tähendavad ikkagi seda, et üliõpilane teab, mida õpib ja mida omandab. Ja et ta õpib ka teiste vigadest. Kujutan ette, et kui üliõpilane ainult aktiivne on, siis ta ei saa siit koolist seda, mille pärast siia tuli. Ja kui ta on ainult hea õppija, siis ei saa ta juhiks ega ärimehiks.

Et võib tulla ja cum laude kooli lõpetada, aga elus läbi ei löö?

Jah, täpselt!

Kuid kas temast saab hiljem näiteks hea spetsialist?

Spetsialist kindlasti võib saada. Pika-peale võib igaühest juht saada, sest ülikoolis avaldunud mitteaktiivsus võib hiljem aktiivsuseks välja lüüa. Võib muutuda väga aktiivseks inimeseks, kui õppimiskoormast vabaneetakse. Mõni üliõpilane taotleb nii-võrd seda head õpitulemust, et ei ole aega aktiivseks tegevuseks, kuigi sisemiselt ta võib-olla tahaks! Siin me ei saa hinnangut anda, et temast ei tule head ärimees.

Milline osa on õppetöös tudengifirmadel?

No tudengifirmades saadakse esimesed vitsad kätte!

Kas mõni tudengifirma on pankrotti ka läinud?

Mitte ükski!

Sest Te lähete vahele ja ei lase?

Jah, just! Kuna tudengifirma ei kuulu tudengitele, vaid EBSile, siis on minu kohustus omaniku ees pankrotti minekut mitte lubada!

Kui palju on juhtunud, et tudengifirma kipub pankrotti minema?

Jah, ma usun, et kui oleks nad oma-pead jätnud, siis oleks mõni võib-olla läinud küll! Ja võib-olla oleks ka

hea õppetund olnud pankrotiprotsess läbi teha, kuigi ma ei tea, kas edasiseks ärieluks on see kõige parem tõuge. Et hiljem, kui üliõpilane oma firma asutab, läheks ta sinna innuga, mitte hirmuga.

Mida peavad tudengifirmad kõige rohkem kartma?

Passiivsust. Ettevõtja on ikkagi eesmärgikindel, visa ja julge inimene. Meie tudengid kõik ei ole sellised. Tihti peale lööb välja, et kardetakse riski, näiteks ei julgeta raha kulutada. See ei ole õige lähenemine! Aga elu on tudengifirmades seda küll näidanud, et kes on väga aktiivne ja teab, mida ta tahab, see ka selle saavutab! Kuigi tegutsemise aeg on väga lühike ja rikkaks saada ei jõua.

Et tudengid tegutsevad firmas ainult ühe aasta?

Jah. Nad õpivad selle ajaga tegelikult hästi palju. Nad kirjutavad alati mulle välja kümme punkti, mida nad õppisid ja see on fantastiline, kui palju nad õpivad! See võrdub praktiliselt kogu õppeprogrammiga siin koolis ja selle proovivad nad kõik oma naha peal ära.

Teooria või praktika – kumb on Teie arvates olulisem?

Ma ei saa kumbagi alahinnata. Kui ütlesin, et praktika on olulisem, siis peaksid need ärimehed, kes pole EBSis käinud ja on selle aja tegele- nud praktikaga, olema eriti edukad. Aga nad ei ole seda!

Kas Teie tuleb meelde mõni seik Teie õppejõukarjäärist?

Peab tunnistama – ei meenu! Mõtlesin küll, kuid iga rühmaga on mul meeldivaid loenguid ja seminare. Mulle meeldib õppeprotsess, kus tekib diskussioon, kasvõi vaieldakse mulle vastu.

Kuidas panete tudengi kaasa elama ja oma mõtteid avaldama?

See ongi minu võime panna tudengid kaasa rääkima! Ma vahel ise ka mõtlen, et kuidas.

Te vahest provotseerite neid kuidagi?

Toon vahel välja numbreid, mis neid vihastavad. Vihastamine pole võimalik öige sõna – vahest need numbrid šokeerivad. Siis nad tahavad vastu vaielda ja tekib kontakt. Saan neid kuulata ja juba sellelt pinnalt edasi minna.

Et kui nad tahavad vastu vaielda, siis ka juba mõtlevad iseseisvalt?

Jaa, ja siis nad hakkavad minuga rääkima. Muidu tudeng istub paigal ja ootab, mis sa ütled, et kirja panna. Aga eesmärk on need asjad läbi teha ja läbi rääkida.

Kuidas saada sümbolanalüütikuks?

Ma arvan, et selleks on võimalik õppida, kuigi see nõuab ka kogemust. Olen järjest rohkem hakanud hindama inimese iga. Paratamatult vajab nii mõnigi asi sadestumist, seedimist, läbimõtlemit ja läbielamist enne, kui jõutakse mingi tulemuse või järelduseni.

Kas sellisel juhul tuleks kõrgkooli tulla näiteks kolmekümneselt?

Kõrgkooli tasub tulla niipea, kui inimene tunneb, et ta tahab rohkem teada, kui suudab omandada igapäeva-elust. See võib olla nii kuuekümnepäevase kui ka kuueteistaastaselt. Tudeng saab maksimumi siis, kui ta teab, mida ta otsima tuli.

Marek Demjanov

Eesti Riikliku Vene draamateatri direktor

Ülle Piblak on kahtlemata üks väga eriline õppejõud. Peale kogemuste ja kompetentsuse on ta rikas mitme õppejõule väga olulise ande võrra, milleks on oskus samastuda tudengiga ehk pakkuda oma teadmisi arusaadavas keeles, vaimukus ja hea huumoritaju, rangus hindamisel ja alaline valmisolek tudengit ära kuulata, vajadusel vastu tulla või järgi aidata.

Minul oli tema loengus alati väga raske magama jääda...

Spetsialiseerumisel ettevõtte diagnostika ja äriplaanide koostamisele paistab välja Ülle Piblaku andumus ja sügav analüüsivõime. Loengutest on otsene kasu oma ettevõtte diagnoosimisel, kui selle puhul ei ole tegu fiktsiooniga. Kadestan Ülle Piblakut nii mahuka ärisaladuste pagasi pärast, aga samas tunnen ka kaasa - tudengi saladuste ja usalduse säilitamine on ränk koorem.

EBSi õppejõud

Majandusteooria õppetool – juhataja professor Lauri Luiker

Lektor	Pradeep Gupta	Rahaturg ja pangandus, investeerimine aktsiaturgudesse, Investment in Stock Markets, Money Markets and Banking
Lektor	Angelika Kallakmaa-Kapsta	Raha ja pangandus, finantsvahendus
Lektor	Meelis Kitsing	Majandusmõtte areng
Lektor	Karmo Kroos	Kesk- ja Ida-Euroopa üleminekumajandused
Lektor	Ago Lauri	Makroökonomika
Lektor	Karin Liikane	Makroökonomika, raha ja pangandus
Lektor	Martin Lindpere	Makroökonomika
Professor	Lauri Luiker	Makroökonomika, majanduse analüüs, rahvusvaheline majandus
Lektor	Peter Lõhmus	Mikromajandus, makromajandus
Dotsent	Hardo Pajula	Mikroökonomika, kursusetöö ökonomikas
Lektor	Kaire Pöder	Ökonomika alused, kursusetöö ökonomikas, mikroökonomika
Dotsent	Mare Randveer	Ökonomika alused
Dotsent	Tairi Rõõm	Ökonomika alused, majanduse analüüs, mikroökonomika
Lektor	Monika Salu	Avaliku sektori ökonomika
Dotsent	Tiit Tammaru	Majandusgeograafia

Õiguse ja avaliku halduse õppetool – juhataja professor Arno Almann

Professor	Arno Almann	Haldusõigus, kursusetöö õiguses, õiguse entsüklopeedia, avalik haldus, kohalik omavalitsus
Lektor	Lauri Almann	Rahvusvahelise õiguse alused
Lektor	Kai Amos	Tööõigus
Lektor	Gert Antsu	Euroopa integratsioon, Euroopa Liidu ajalugu ja institutsioonid
Lektor	Urmas Arumäe	Äriõigus
Lektor	Madis Kallion	Äriõigus, äriühingu õigus
Lektor	Keit Kasemets	Euroopa integratsioon, Euroopa Liidu ajalugu ja institutsioonid
Lektor	Sirje Keevallik	Teadustöö metoodika
Lektor	Tiiu Krist	Ametidokumentide koostamine
Lektor	Tiia Kruusmaa	Tööõigus
Lektor	Anna Laido	Avaliku halduse alused, kursusetöö riigihalduses, riigihaldus
Lektor	Andrus Lauren	Äriõigus
Lektor	Lea Liigus	Euroopa Ühenduse õigus
Lektor	Inken Logberg	Euroopa integratsioon, Euroopa ühenduse õigus
Lektor	Cadrin Lokotar	Estonian Legal System in EU Perspective
Lektor	Kristina Mänd	Avaliku sektori turundus
Lektor	Väino Olev	Haldusinfosüsteemid ja riigi andmekorraldus
Lektor	Oivo Rein	Ergonomika, esmaabi
Lektor	Niina Siitam	Tööõigus
Lektor	Mare Tropp	Äriõigus
Lektor	Uno Veering	Avalik haldus, halduskohtu menetlus

Juhtimise Instituut – direktor Tõnu Kaarelson

Majandusarvestuse õppetool – juhataja professor Jaan Alver

Professor	Jaan Alver	Finantsaruandluse analüüs, juhtimisarvestus, uurimistöö metoodika
Dotsent	Lehte Alver	Finantsarvestuse keskkursus I, II
Lektor	Kaur Andresson	Ettevõtete finantseerimine, ettevõtte rahandus
Lektor	Mari Avarmaa	Ettevõtte rahandus, rahanduse keskkursus
Lektor	Hele Hammer	Ettevõtte rahandus
Lektor	Eve Lamberg	Finantsarvestus
Lektor	Paul Lewis	Financial Accounting, International Management
Lektor	Enn Listra	Ettevõtte rahandus
Lektor	Tõnu Pekk	Investeeringute juhtimine
Lektor	Lauri Reinberg	Finantsarvestus, juhtimisarvestus, ettevõtte rahandus
Lektor	Peep Sillandi	Ettevõtte rahandus, investeeringute juhtimine, Corporate Finance, Business Simulation INTOPIA
Lektor	Paul Tammert	Maksundus
Lektor	Karin Teder	Maksunduse alused
Lektor	Tambet Tiits	Kinnisvara ökonomika
Lektor	Aet Toots	Financial Accounting
Lektor	Sergei Tšistjakov	Audiitorkontroll

Juhtimise õppetool – juhataja kt Ruth Alas

Lektor	Ruth Alas	Juhtimise alused, kursusetöö personalijuhtimise suunal, teadmusjuhtimine ja õppiv organisatsioon
Lektor	Ester Eormois	Product Development
Professor	Madis Habakuk	Juhtimine ja organisatsioonikäitumine
Lektor	Tõnu Kaarelson	Juhtimise alused, strateegiline juhtimine, juhtimine ja organisatsioonikäitumine, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad
Lektor	Ülo Kannelmäe	Strategic Management
Lektor	Priit Karjus	Strateegiline juhtimine
Lektor	Ants Kraus	Tootmise juhtimine, juhtimisarvestus, kuluarvestus, teadustöö metoodika
Lektor	Jaana Liigand	Juhtimise alused
Lektor	Erki Must	Juhtimise alused
Professor	Raimo Nurmi	Rahvusvaheline juhtimine
Lektor	Kaido Ojaperv	Teeninduse juhtimine
Lektor	Algis Perens	Projektijuhtimine
Professor	Joseph Prokopenko	Strategic Management
Lektor	Riina Rohelaan	Personalijuhtimine
Lektor	Tiia Tammaru	Kvaliteedijuhtimine
Lektor	Krista Tuulik	Teeninduse juhtimine
Lektor	Anne Valk	Juhtimise alused
Assistent	Maris Zernand	Personalijuhtimine, juhtimise alused

Ettevõtluse õppetool – juhataja professor Tiit Elenurm

Lektor	Toomas Danneberg	Turundus, turunduse strateegiline juhtimine, kursusetöö turunduses, rahvusvaheline turundus
Professor	Tiit Elenurm	Intellektuaalkapital ja teadusjuhtimine, teadusjuhtimine ja õppiv organisatsioon, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad, magistriseminarid
Lektor	Sergei Fedurko	Ettevõtlus ja äriplaan
Lektor	Tiina Hiob-Veskla	Integreeritud turunduskommunikatsioon II, reklaamikorraldus, sisekujundus / stiil
Lektor	Olavi Kärsna	Ettevõtlusega tegelev üksikisik
Lektor	Triinu Ojala	Turu- ja avaliku arvamuse uuringud
Lektor	Jaanus-Peeter Palm	Turunduse alused, kursusetöö turunduses, müügi protsess ja selle juhtimine
Lektor	Andrzej Pawelec	Ärialused, turunduse alused, Introduction to Business
Lektor	Ülle Pihlak	Ärialused, organisatsiooni diagnostika, ettevõtlus ja äriplaan, ettevõtluse alused
Lektor	Elena Pruuli	Marketing, Business Simulation INTOPIA
Lektor	Valdeko Puulinn	Business Simulation INTOPIA
Lektor	Jüri Ross	Ettevõtlus väikestes ja keskmises suuruses ettevõtetes
Lektor	Jüri Sakkeus	Konsulteerimise protsess ja meetodid
Lektor	Iiro Tainio	Rahvusvaheline äri, rahvusvaheline turundus
Lektor	Juta Tikk	Business Simulation INTOPIA, finantsarvestuse kesk kursus I, ettevõtlus ja äriplaan, kursusetöö äriplaanist, finantsarvestus
Lektor	Triin Vihalemm	Tarbijakäitumine
Lektor	Jukka Vihersaari	International Marketing

Sotsiaalteaduste õppetool – juhataja professor Jaan Ennulo

Lektor	Katrin Aava	Presentatsioonitehnikad
Professor	Talis Bachmann	Psühholoogia
Lektor	Jüri Eintalu	Filosoofia
Professor	Jaan Ennulo	Psühholoogia, suhtlemistreening
Lektor	Jelena Fedurko	Presentatsioonitehnikad
Lektor	Kati Hammer	Organisatsioonikäitumine, sotsioloogia, Organisational Behaviour
Lektor	Enn Kasak	Loogika, kultuurilugu
Professor	Siobhan Kattago	Sotsioloogia
Lektor	Mari Kooskora	Ärieetika, organisatsioonikäitumine
Lektor	Endel Laanvee	Ärialane suhtlemine, presentatsioonitehnikad
Lektor	Michael Larsen	Presentation Techniques, Sociology, Background information on Estonia, Global integration: European Union
Lektor	Aune Past	Suhtekorraldus
Professor	Andrus Saar	Sotsioloogia
Lektor	Ulli Sats	Suhtekorralduse strateegiline juhtimine
Lektor	Tiina Tsatšua	Suhtekorraldus, protokoll ja etikett, ärialane suhtlemine, teeninduse juhtimine
Professor	Lembit Valt	Globaalprobleemid
Lektor	Tiiu Viies	Organisatsioonikäitumine
Lektor	Anu Virovere	Meeskonnatöö, juhtimine ja organisatsioonikäitumine, läbirääkimised ja otsustamise strateegia, organisatsiooni ja juhtimise arengusuunad, eetika, ärialane suhtlemine, organisatsioonikäitumine, magistriseminarid

Infomaatika Instituut – direktor professor Toomas Täht

Rakendusmatemaatika ja -infomaatika õppetool – juhataja professor Toomas Täht

Professor	Albert Y. Chi	Mathematics, Mathematics for Business, Statistics & Probability Theory for Business, Oracle Database
Lektor	Jaano Inno	Statistika ja töenäosusteooria
Lektor	Indrek Kald	Majandusmatemaatika ja statistika I, infomaatika I, majandusmatemaatika, tabelarvutuse statistika vahendid
Lektor	Viljo Kallas	Infomaatika I, tabelarvutuse statistika vahendid, presentatsiooni ettevalmistus, veebikujunduse alused
Assistent	Kairi Kallaste	Infomaatika I, Computer Fundamentals for Business, presentatsiooni ettevalmistus, Java Internet Programming, tabelarvutuse statistika vahendid
Lektor	Avo Ots	Data Communications, andmeside, arvutivõrgud
Lektor	Ulvi Saks	Infomaatika I
Professor	Toomas Täht	Majandusmatemaatika mudelid ja meetodid, matemaatika, majandusmatemaatika ja statistika I

Infomaatika õppetool – juhataja professor Peeter Lorents

Lektor	Peeter Lamster	Bürootehnika
Dotsent	Paul Leis	Tarkvaratehnika põhialused
Professor	Peeter Lorents	Algoritmiteooria, diskreetsed struktuurid ja konstruktsioonid, loogika, algebra
Lektor	Tarmo Mamers	Võrkude administreerimine
Lektor	Andrus Padar	Võrkude administreerimine, IT juhtimine ja tasuvus
Lektor	Priit Raspel	Andmebaasid ja infosüsteemid
Lektor	Henn Sarv	Praktiline infotehnoloogia
Professor	Enn Tõugu	Java Internet Programming, sissejuhatus erialasse, magistriseminarid I
Lektor	Rando Valt	Programmeerimine

Võõrkeelte Instituut – direktor Aet Toots

Lektor	Katrin Aava	eesti keele sõnavara ja õigekiri
Lektor	Faina Dobrõš	prantsuse keel
Lektor	Michael Haagensen	inglise keel, Country Study
Lektor	Mary Hinterleitner	inglise keel, Phonetics, Country Study
Lektor	Ene Joon	inglise keel
Lektor	Inga Kaha	inglise keel
Lektor	Made Kivilo	inglise keel
Lektor	Riina Koris	inglise keel, Introduction to Translation Theory
Lektor	Oleg Kravtšenko	vene keel
Lektor	Kaire Kroos	Background Information on Estonia
Lektor	Anu Lehing	inglise keel
Lektor	Anne Lelumees	inglise keel
Lektor	Silvia Lepalaan	inglise keel, English for Business Communication
Lektor	Irina Nikitina	vene keel, eesti keel
Lektor	Tuuli Oder	inglise keel
Dotsent	Ludmilla Podolski	vene keel, Practical Grammar, Phonetics
Lektor	Ülle Raid	inglise keel
Lektor	Riina Rammo	saksa keel
Lektor	Jaan Rand	inglise keel
Lektor	Kersti Raudsepp	inglise keel, eesti keel
Lektor	Tiia-Maria Reimal	hispaania keel
Lektor	Jaanika Sarv	saksa keel
Lektor	Inge Seitam	inglise keel
Lektor	Aet Toots	Inglise keel, Estonian Culture, Financial English

Sisukord

<i>Kõrged eesmärgid on paremad</i>	President Madis Habakuk	02-04
<i>Juhtimisvaldkonna omapära ahvatleb</i>	Rektor Olav Aarna	05-07
<i>Tahan EBSlastes näha maailmavallutajaid</i>	Professor Tiit Elenurm	08-10
<i>Kõrgel lennates jõuab kaugemale</i>	Professor Joseph Prokopenko	11-12
<i>Eesti hindab diplomit ja sõnakuulmist</i>	Lektor Anu Virovere	13-15
<i>Hiina rahvusest Ameerika õppejõud Eestis</i>	Professor Albert Y. Chi	16-17
<i>Tudengid ei suuda diskuteerida</i>	Professor Jaan Alver	18-20
<i>Tõhus teostus ideedest olulisem</i>	Lektor Tõnu Pekk	21-23
<i>Juhtimiseks piisab neljast põhitehtest</i>	Lektor Ruth Alas	24-25
<i>Professor Lorents lubab rekordeid</i>	Professor Peeter Lorents	26-28
<i>Tippametnikuks erakonna abita</i>	Professor Arno Almann	29-31
<i>Kõrgkooliõppur unustab kohustused</i>	Professor Lauri Luiker	32-33
<i>Turundust peavad valitsema julged ja leidlikud inimesed</i>	Lektor Toomas Danneberg	34-36
<i>Müük peitub oskuses mõjutada</i>	Lektor Mati Ruul	37-39
<i>Lollus mängib võimu meedia kätte</i>	Dotsent Hardo Pajula	40-41
<i>Poolharitlased lepivad vigase inglise keelega</i>	Dotsent Ludmilla Podolski	42-43
<i>IT-juhtimine seostub arhitektiametiga</i>	Professor Enn Tõugu	44-46
<i>Õppejõult saab nõu ka aastate möödudes</i>	Lektor Tiina Tšatšua	47-49
<i>Pankrot õpetab kõige paremini</i>	Ettevõtluskeskuse juhataja Ülle Pihlak	50-52



Ruth Alas

24-25



Peeter Lorents

26-28



Arno Almann

29-31



Lauri Luiker

32-33



Toomas Danneberg

34-36



Mati Ruul

37-39



Hardo Pajula

40-41



Ludmilla Podolski

42-43



Enn Tõugu

44-46



Tiina Tšatšua

47-49



Ülle Pihlak

50-52

EBS

Lauteri 3, 10114 Tallinn

Telefon: (0) 665 1300

Faks: (0) 631 3959

E-post: ebs@ebs.ee

info@ebs.ee

www.ebs.ee