

PROFESSOR RAOUL ÜKSVÄRAVA KOOLKOND JUHTIMISTEADUSES: TEKE, TOIMIMINE JA MÕJUD MAJANDUSELE

Erik Terk¹

Tallinna Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut

Abstract

This article analyses one quite unique case of international knowledge transfer, which occurred in this time Soviet Estonia from 1960s onwards – the importing of modern US based organisational and management theories to Estonia and adapting and using new approaches and methods in the conditions of planned economy. This process was related to the activity of “founding father” of the Estonian school of thought in management and management development, professor Raoul Üksvärv (1928–2016). The author tries to describe this phenomenon and to explain how this transfer achieved certain results in Estonia. The analysis is partially based on the organisational emulation concept by the US researcher R. Vidmer. The question about impact of this knowledge transfer on the later transition of Estonia to market economy is also addressed in the paper.

Keywords: management theories, schools of thought (in management), international knowledge transfer, emulation, management development, management consulting, state socialism, economic transition, Estonia

JEL Classification Codes: B2, B3, M1, P3

Sissejuhatuseks

Majanduse arengule avaldab olulist mõju intellektuaalne keskkond, milles see toimub: inimeste haridus, silmaring, ühiskonnas levivad uued ideed, vahendusemehhanismide olemasolu, mis võimaldavad teoreetilistel ideedel ja alternatiivsetel käsitlustel jõuda majanduspraktikas tegutsejateni. Käesoleva artikli eesmärgiks on analüüsida ühte kaunis unikaalset kaasust, Lääne päritoluga organisatsiooni- ja juhtimisteooria ideede ja meetodite jõudmist 1960ndatel kuni 1980ndatel aastatel tol ajal Nõukogude Liitu kuulunud Eestisse ning nende toimimahakkamist originaalkeskkonnast oluliselt erinevas majanduskeskkonnas. Püütakse näidata nii seda, kuidas taoline ideede siire üldse võimalikuks sai, kuidas „maaletoodud“ uued ideed ja meetodid Eestis areneda ja juurduda said ning näidata, mil viisil nad said mõjutada nii tolaeagset majanduspraktikat kui valmistada ette pinda järgneva üleminekuks turumajandusele.

Eesti majandusteaduses ja selle sidusaladel hakkab kuidagi eriliselt silma teadlaste põlvkond, kes sündisid 20ndate aastate teisel poolel, aastatel 1926 – 1929. Iseseisva Eesti Vabariigi lastena pidid nad üle elama vabariigi huku ja karmi sõjaaja Nad said ülikoolihariduse ideoloogiliste piirangute mõttes kõige kehvemal ajal, 1940ndate aastate

¹ Erik Terk, majandusteaduste kandidaat, Tallinna Ülikooli (TLÜ) emeriitprofessor ja TLÜ ühiskonnateaduste instituudi projektijuht, EV Riigikogu Arenguseire Keskuse konsultant. Aadress: Narva mnt. 29, 10120 Tallinn, Tallinna Ülikool. E-mail: erik.terk@tlu.ee

lõpul - 1950ndate alguses. Samas, nende sisenemine teadusellu toimus juba mõnevõrra vabama perioodi, nn sulaaastate alguses. Nad leidsid eest sõja ja stalinliku laastamise tõttu kaunis hõredaks jäänud ja ärahirmutatud inimestega teadusmaastiku², nüüd aga hakkas tasapisi avanema uusi perspektiive. Tugevnes vajadus erinevate majandusvaldkondade asjatundjate järgi, majandusõppe programme ülikoolides tuli muuta kaasaegsemateks. Sel perioodil esile tõusnud teadusliidrite põlvkonda kuuluvad akadeemikud Hagelberg, Mereste ja Kõörna, siia võib lisada ka Eesti infotehnoloogia isaks loetava Leo Võhandu. Kõigi nende puhul võib rääkida läbi aastakümnete ulatuvast sihikindlast tegevusest, väga suurest panusest järgnevasse arengusse. Nad võtsid eestvedajatena oma õlgadele suure vastutuse. Ühel või teisel moel aitasid nad kõik nihutada edasi võimalikkuse piire esialgu veel ahtakeses nõukogulikus tegevusruumis ning löid sellega võimalusi ka noorematele. Olles teadlastena pigem generalistid, mitmete teemadega tegelejad, võib neist vähemalt enamiku, kui mitte kõigi puhul rääkida ka oma teaduskoolkonna loomisest. Sellesse võimsasse põlvkonda kuulub ühe olulise nimena ka Eesti organisatsiooni- ja juhtimiskoolkonna looja professor **Raoul Üksvärav**.

Kaasuse eripära

Üksvärava kaasuse teeb eripäraseks see, et kõrgemalt poolt tema poolt algatatud tegevusele, organisatsiooni- ja juhtimise kui komplekse teadmiskoolkonna väljaarendamisele ning sellealasele koolitus-, uurimis- ja konsulteerimistegevuse käivitamisele otsest ametlikku tellimust ei olnud. Vähemalt tegevusele sellisel kujul nagu see Eestis teoks sai, rajanevana teooriatele ja praktikatele, mis olid olemas läänemaailmas, aga millest Nõukogude Liidus ei teatud esialgu midagi. Tõsi, kuna ettevõtted ja organisatsioonid olid muutunud majanduse arenedes ka riigisotsialismi tingimustes oluliselt keerukamates ja raskemini juhitavateks, siis objektiivselt vajadus nende juhtimise alase oskusteabe tekitamise ja kasutamise järele muidugi eksisteeris. Ka ametlikes parteilistes ja riiklikes dokumentides avaldati rahulolematust ettevõtete tegutsemise madala efektiivsuse üle ning kutsuti üles parandama nende juhtimist. Ametlikud arusaamad selle kohta, kuidas seda teha olid, eriti muidugi algul, aga tegelikult ka hiljem küllalt ebamäärased. Kaunis ambivalentne oli isegi arusaam sellest, mida see ettevõtte tasandil juhtimine riikliku plaanimajanduse tingimustes üldse tähendada võiks. Ühelt poolt plaanide glorifitseerimine, rõhutamine, et kõige aluseks on saab olla vaid riiklik plaan ja plaaniülesannete tingimusteta täitmine, teiselt poolt retoorika ettevõtete töötajaskondade ja juhtkondade initsiatiivi ja iseseisva tegevuse vajaduse kohta. Nende kahe taotluse kattuvusala oli piisavalt lai ja raskelt defineeritav,³ see jäättiski võimaluse kaasaegsete Lääne juhtimisteooriate „maaletoomiseks“ ja nende rakendamise katsetega alustamiseks. Uute juhtimisalaste ideede propageerimine Eestis ei jäänud vaid koolitamise raamidesse. Ka ettevõtetes, vähemalt eestlastest koosnevate juhtkondadega ettevõtetes toimuv juhtimise täiustamine õnnestus muuta üleliidulistest mallidest oluliselt erinevaks, rajanevaks pigem Läänes domineerivale mõtlemisparadigmale. Täiesti omaette nähtuseks, mujal NSV Liidus praktiliselt tundmatuks, oli juhtimisalase konsulteerimise

² Hea kirjelduse selle perioodi kohta võib leida allikast: Kukk K., 2019

³ Veel 1980ndate aastate teisel poolel käis Nõukogude Liidu majandusalastes ajakirjades äge vaidlus selle üle, kas sotsialistlike ettevõtete juhtimise ja juhtidega seoses on terminit „ettevõtlikkus“ sobilik kasutada või tähendaks see sotsialistliku plaanimajanduse õõnestamist.

alustamine Lääne konsultatsioonifirmade kogemust malliks võttes. Nõukogude Liidu tootmisharu instituutide, konstrueerimisbüroode jm taoliste tehnokraatlike ja plaanimajanduslike printsiipide alusel toimivate asutuste tegevus, samuti ka tavapärase kõrgkoolide poolt ettevõtetele tehtavate lepinguliste tööde praktika erines turumajanduslike maade juhtimisel konsulteerimise praktikast väga tugevalt.

Pole lihtne aru saada, kuidas midagi niisugust, nagu Raoul Üksvärava koolkonnaks nimetatud sai üldse tolleaegsetes oludes, tsentraliseeritud käsumajanduslikus süsteemis, liiatigi veel ideoloogiliselt tundlikus ja kahtlustavas keskkonnas tekkida, toimida ja isegi Eestis oma valdkonnas intellektuaalse kliima kujundamisel juhtpositsiooni haarata Võib väita, et see sai võimalikuks eri tegurite kokkulangevuse tõttu, mitmete inimeste jõupingutuste tulemusena jne, aga kaunis selge on see, et ilma ühe mehe, selle koolkonna looja väga unikaalse panuseta poleks midagi ligilähedast juhtuda saanud.

Noorus

Raoul Üksvärav sündis 21. aprillil 1928 küll Tallinnas, aga kasvas üles Viljandis. Isa pidas kaupmeheametit, vastavalt olukorrale pidi aga ka puhuti füüsilise tööga seotud otsi ette võtma Oma noorust ja väljakujunemise aastaid on Üksvärav ise väga detailselt ja värvikalt kirjeldanud oma postuumselt avaldatud memuaarides (Üksvärav R., 2018) Ta kuulus nende eesti poiste esimesse aastakäiku, kes jäid sõja suurest hakklihamasinast välja, samas keskkooli klassikaaslasteks mitmeid aasta-paar vanemaid, kes olid sõja selle lõpuastatel kaasa teinud, seda Saksa armees koosseisus. Markeerime siinkohal vaid mõningaid momente ta memuaaridest, mis võiksid aidata mõista ta edasist karjääri. Kodust sissekasvanud arusaam, et kõik peab olema „akuraat“. Soovimatus käituda, nagu ta ise väljendus, karjaloomana, pigem käia omapäi. Sealjuures informaalsete liidri eelduste küllalt varajane avaldumine. Pinged seoses isa arreteerimisega Tõsine tegelemine spordiga: korvpall ja jalgpall, mõlemal alal Eesti koolinoorte meistriks tulek. Keskkooli lõpetamine kuldmedaliga 1947. aastal. Viimane olevat tulnud eelkõige tänu tugevale pingutusele lõpuksamine eel. Tugev enesejuhtimisvõime ja keskendumissuutlikkus olulistel perioodidel on talle iseloomulik ka ta hilisemas elus. Õppima siirdumine Tallinna Polütehnilise Instituudi (TPI, praegu Tallinna Tehnikaülikool) majandusteaduskonda ei olevat olnud väga teadlik valik, pigem rasketel sõjajärgsetel aastatel üks kättesaadavatest ja normaalsena tunduvatest võimalustest. Ta kirjutab memuaarides, et tõenäoliselt oleks talle tema iseloomu ja kalduvuste juures sobinud kõige paremini mitte majandusega seotud vaid sõjaväe staabiohvitseri karjääritee, aga tema põlvkonnale ei andnud ajalugu oma riiki ja oma sõjaväe, mille teenimisele oma elu pühendada.

Oma tudengiaastaid TPIs iseloomustab Üksvärav järel-Eesti perioodina (Üksvärav, R. 2018, lk 440). Kuna majandusteaduskonda peeti tehnilises õppeasutuses oma tähtsuselt küllalt perifeerseks ja ta asus ka muust instituudist eraldi (Toompeal, varasemates Soome saatkonna ruumides), siis ei olnud ideoloogiline ja muu kontroll just tugev ja elu oli kaunis vaba Õppejõudude hulgas domineerinud veel Eestiaegeid härrasmehed. Venemaa eestlastest ideoloogiliste ainet õppejõud hoidnud rohkem omaette ja ei olnud olnud väga tülikad. Tudengkond olnud kaunis eestimeelne. Tuli küll valida, mis seltskonnas mingit juttu ajada ja kuidas rääkida, samas, kujutuspilt sellest, mis on mis, olnud kõigil

iseseisvas Eestis üleskasvanuil enam-vähem lähedane. Üksteise ees teatritegemisel polnud mõtet.

Üksvāraval käis õppimine ülikoolis paralleelselt spordiga. Ta oli andnud korvpallile eelise jalgpalli ees. „Dünamo“ korvpallimeeskond, kus 191 sentimeetrine noormees mängis, oli parimate hulgas mitte ainult Eestis, vaid edukas ka üleliidulistel võistlustel, mis tähendas ka Venemaa turneesid. Üksvārav kuulus ka Tallinna korvpallikoondisesse, oli isegi selle kapteniks. Tänu tugevale tahtejõule ja enesedistsipliinile selle juures 1952. a instituudi lõpetamine *cum laude*.

Teadustöö algus

Peale lõpetamist töötas Üksvārav esialgu „Volta“ tehases normeermisinsenerina. Aga *cum laude* diplomiga lõpetanud noormehe ambitsioonid on kõrgemad. 1953. a saab ta Teaduste Akadeemia Majanduse Instituudi (TAMI) aspirant. Kandidaaditöö teemaks turbatööstuse väljaarendamine Eesti NSVs: toorainebaas, paigutus, tootmise efektiivsus jms. Kõik läheb edukalt, 1956. a toimub kandidaaditöö kaitsmine. Turbakasutuse teemal publitseerib ta rea artikleid, hiljem ka sellesisulise raamatu. Võiks arvata, et Üksvārava teaduskarjäär jätkub Majanduse Instituudis, kraadiga teaduritest on seal ju nappus, aga asi läheb teisiti. Selgub, et spetsialiseerumiseks valitud teemal pole perspektiivi, Eesti energetika muutub põlevkivipõhiseks, turbaga seotu perifeerseks. Alusturba tootmine põllumajanduse jaoks pole ilmselt teema, mis ambitsioonikat noorteadlast võluks. Peale kaitsmisjärgset lühiajalist töötamist nooremteadurina TAMIs pöördub ta 1958. a tagasi oma alma materisse, TPIsse tootmise ökonomika ja organiseerimise kateedrisse õppejõuks. Ta spetsialiseerub tööstusettevõtete problemaatikale, mis oli industrialiseerimise perioodil muidugi väga aktuaalne. Spetsialiseerumissuunaks tööstusettevõtte töökorraldus ja töö planeerimine, põhitootmise, abitootmise ja transpordi korraldus. Neile teemadele olid pühendatud ka nende aastate publikatsioonid, valdavalt õppematerjali tüüpi kirjandus. Kõik see jätab kaunis tehnokraatliku mulje, vastava ajastu konteksti sobis aga väga hästi. Hiljem mõjule pääsenud inimprobleematika suunalistest kalduvustest annavad märku vast ainult mõningad artiklid selliste päevakorda kerkinud teemade kohta nagu töökultuur ja tootmiskultuur. Alates 1962. a lisandub õppetööle dekaaniamet: TPI õhtuse üldtehnilise teaduskonna dekaan.

Elu šanss ja selle kasutamine

Ja nüüd toimub midagi, mis viis kõik hoopis teisele rajale. Tolleaegse NSV Liidu partei- ja riigijuhi Nikita Hruštšovi USA külastuse tulemusena sõlmitakse lepe, et USA võtab 25 noort, mitte üle 35 aasta vanust teadlast tolle aja mõistes pikaajalisele stažeerimisele USAsse. Täppisteaduste ja tehniliste erialade kõrval oli nimekirjas ka mõned tootmiskorralduse uurimisega seotud kohad. Moskvast tuli kiri, kus küsiti ettepanekuid stažeerimiskandidaatide kohta ka TPIst. Raoul Üksvārav arvas, et ta võiks kandideerida

Pääsemine stažeerima USAsse oli tol perioodil midagi ülimalt erakorralist. Selle üle, kuidas üks Eesti mees suutis ikka läbida tervet NSV Liitu hõlmava konkursi, on palju imestatud. Jah, Üksvārava nõ formaalsed parameetrid kandideerimiseks klappisid peaaegu ideaalselt: ülikooli *cum laude* lõpetanu, noorelt väitekirja kaitsnu, tehases

töötamise kogemust omav, tööstuse tootmiskorraldusele spetsialiseerunu. Plussina läks kirja tõenäoliselt ka värskest lisandunud dekaaniamet. Samas, ühel provintsi noorel õppejõul ei saanud olla sellist toetust Moskvas kui sealsetel kandidaatidel. Tundub, et otsustavaks teguriks valikul sai inglise keele oskus. Üksvärv oli endale inglise keele enam-vähem korralikult suhu saanud, tegelikult oli ta sellealaste eratundide võtmisega algust teinud juba Viljandis keskkooli ajal ja jätkanud seda ka Tallinnas. Nüüd tuli nende pingutuste eest preemia Need konkurendid, kel oli ette näidata tootmiskorraldusega seotud taust ja publikatsioonid, ei vällanud reeglina inglise keelt või valdasid seda halvasti. Aga sellest hoolimata oli see konkursi edukas läbimine midagi suure loteriivõidu taolist, Üksvärv ise arvas, mõne aasta pärast poleks taoline asi enam võimalik olnud. Siis hakkas taoliste harvade magusate võimaluste ärakasutamise osas maksma juba peaaegu alati sidemed, kui mitte otsene altkäemaks. Ja konkursid olevat hiljem olnud ka suuremad, esimesel korral oli asi olnud nii uudne, et paljud polnud sõandanud proovima tulla (Üksvärv R. 2013, lk. 10).

Stažeerimasaamine USAs iseenesest poleks pruukinud noort õppejõudu juba välja kujunema hakanud erialaselt arengurajalt kuhugi välja paisata, küllalt loogiline oleks olnud eeldada, et välismaalt pöördub koju lihtsalt oma teadmisi eesrindliku rahvusvahelise kogemusega rikastanud insener-ökonomit, kes hakkab kodumaal pidama loenguid näiteks voolltootmise korraldamise võimalustest masinaehituse ettevõtetes. Läks aga teisiti.

Nagu Üksvärv kirjeldab oma 2013. a avaldatud tagasisivaateartiklis (Üksvärv R., 2013) mõõdus ta USAs viibimise perioodi esimene osa, ajaliselt isegi enamik perioodist rajal, mis oli igati seotud ta eelneva tegevusprofiiliga, ettevõtete tootmiskorraldusega selle kitsamas mõttes. Mingit ranget stažeerimisprogrammi talle California Ülikooli Berkeley's asuvas Graduate School of Business Administration'is peale ei surutud. Võimalik, et liigest tagasihoidlikkusest tulenevalt alustas Üksvärv ülikoolis, vaatamata juba olemasolevale teaduskraadile, osavõtuga kõrvu reatudengitega erinevate magistrkursuse seminaridest, koostas ja kaitses vastavates ainetes lõputöid, sooritas eksameid. Suuri raskusi see just ei valmistanud, mingil momendil tekkis aga siiski tunne, et see pole päris see. Kui tudengitele korraldatud USA firmade külastused, nende hulgas olid valdavalt tootmise automatiseerimise astmelt eesrinnas olevad tööstusfirmad, olid huvitavad, siis mitmete loetavate õppeainete kohta seda öelda ei saanud. Efektiivsuarvutusi oskas ta juba varem teha ja ühe põhianena võetud tootmise juhtimise õppeaine pakkus kaunis vähe seda, mida Nõukogude Liidu kõrgkoolides tootmise organiseerimise ja planeerimise nime all ei õpetatud. Huvitavamad olid personali juhtimise loengud ja seminarid. Ta külastas ka talle küll varem kokkulepitud õppeprogrammis mitte ettenähtud *Business policy* kursuse seminare, kus kuulati firmade tippjuhtide ettekandeid ja seejärel töötati rühmas läbi tegevuspoliitika eri aspekte. See oli põnev. Samas äritegevuse kvantitatiivsete mudelite kasutamisest, neid õpetati *Business forecasting* kursuse raames jäi tema jaoks lõppkokkuvõttes kõlama õppejõu korduvad iroonilised resümeed: suurepärane mudel seegi, aga praktikas ka see vaevalt töötab. Kvantitatiivsete operatsioonianalüüsi mudelite suhtes tekitas Üksvärvas ilmselt immuunsust ka Eestis tööstusettevõttes saadud kogemus. Et kui taolised mudelid juba Ameerika ettevõttes ei tööta, mis lootust on siis selleks, et Nõukogude ettevõtte palju kehvema töökultuuris puhul võiks neist kasu olla.

Mingil momendil käis mõtlemises krõks. Jõudis kohale arusaam, et välismaise stažeerimise aeg on liiga väärtuslik kapital ja tuleks tegelda millegi muuga Otsustavaks sai tajumine, et inimestega seotu huvitab teda enam kui arvudega seotu. Lisaks personalijuhtimise loengutes ja seminarides kuuldule oli ta California ülikooli raamatukogus tutvunud mõningate juhtimise üldteooriat käsitlevate raamatutega Sellest innustust saades otsustas ta võtta ühendust ühega USA management`iteooria tuntumatest esindajatest, Harald Koontz`iga.⁴ Koontz õpetas küll mitte Berkeley`s, aga California Ülikooli teises filiaalis, mis asus Los Angeleses. Sõit Los Angelesse, Üksvärv teatab, et tahaks viia end kurssi USA organisatsiooni- ja juhtimisteooria uuemate suundadega Koontz leiab, et sel juhul tuleks tarkust otsida hoopis USA idaranniku juhtivatest ülikoolidest. Sisuliselt tähendaks Californiast lahkumine kogu stažeerimisplaanide totaalset ümbertegemist, tegelikult oli see oma senise erialaprofiili asendamine uue ja tundmatuga Iga mees poleks sellele läinud ja polnud ju ka selge, kuidas ta stažeerimisprogrammiga seotud isikud sellele vaatavad. Üksvärv otsustab siiski riskida, „kannapööret“ õnneks keegi, ei USA ega NSV Liidu ametnike poolel takistama ei hakanud.

Valik läks kümnesse. Külastades MIT-i, Harvardit ja veel mõnda muud juhtimisalase mõtte keskust, sh ühte USA tuntuimatest juhtimiskonsultatsioonifirmadest, õnnestus Üksvärvale taotleda isiklikud kokkusaamised ja vestlused terve rea USA management`iteooria tippstaaridega Nimed nagu Douglas McGregor, Warren Bennis, Charles A Myers, Edgar H. Schein, vanematest Fritz Roethlisberger tähistavad tolleaegset juhtimisteooria absoluutset tippklassi. Kolleegid Tallinna Tehnikaülikoolist on saanud imetleda Üksvärava kalligraafilise käekirjaga vahetult peale kohtumiste lõppu tehtud üleskirjutisi neist vestlustest. Võib ette kujutada, kui stimuleerivalt mõjusid Üksvärvale taolised kohtumised: vajadus end nendeks ette valmistada, vestlused ise, hiljem nende üle mõtlemine. Lisaks intervjuudele muidugi ka kõikvõimaliku materjali kokkukogumine, mitte ainult teooria, aga ka ettevõtete, koolitusasutuste ja konsultatsioonifirmade tegevuspraktika kohta

Tagasi Eestis. Doktoriväitekirj

Tagasi Eestis sai Üksvärv võimaluse pühendada TPIs mõned aastad doktoriväitekirja koostamisele. Lõppvariandis kandis see pealkirja „Majandusorganisatsioonide ülesehituse ja juhtimise probleemid (Ameerika Ühendriikide korporatsioonide ja kompaniide materjalide põhjal)“, edukas kaitsmine toimus 1967. aastal Tallinnas⁵. Tegelikult on töö, mis muide koosneb lausa kolmest köitest, ambitsioonikam kui pealkirjast võiks aimuda Seal ei piirdunud ainult firmades toimuva kirjeldamisega,

⁴ Harald Koontz`ilt oli hiljuti ilmunud üks valdkonna enamsiteeritud artikleid (Koontz H., 1961), kus organisatsiooni- ja juhtimisteooria eri koolkondade teoreetikutid võrreldakse meestega, kes kinniseotud silmadega kompavad eri kantidest elevanti ja loodavad siis sel teel looma kohta pädevaid järeldusi teha.

⁵ See oli veel aeg kui Eestis sai kaitsa eestikeelseid ühiskonnateaduste alaseid doktoriväitekirju. Väitekirja autoreferaati pidi olema siiski ka siis venekeelne (Üksvärava töö autoreferaadi pikkus oli 114 lehekülge), kohustus oli hankida autoreferaadile hinnangud NSV Liidu juhtivatelt uurimisasutustelt ja kaitsmisel pidi oponentide hulgas olema kindlasti ka keegi mõnest NSV Liidu tuntud ülikoolist või uurimisinstituudist.

analüüsi alla võeti USAs 1960ndate aastate keskpaigaks välja kujunenud juhtimisteooria tervikuna kogu selle mitmekesisuses, näidates ära selle teooria kujunemise loogika ja käsitledes lõpuks ka teooria ülekande vorme juhtimispraktikasse nii juhtimiskoolituse kaudu ülikoolides, sh nende juures tegutsevates ärikoolides, firmasistest õppeprogrammide vahendusel kui juhtimisalaste konsultatsioonifirmade tegevuse kaudu. Töös on püütud sünteesida eri juhtimiskoolkondade poolt pakutut: nn klassikaline, struktuuridele ja formaalsele tööjaotusele baseeruv koolkond, inimsuhete koolkond (vaadates eelpooltoodud juhtimisgurude loetelu, kellega Üksvärvaval õnnestus kohtuda USA idaranniku ülikoolides, võib nad lugeda valdavalt just selle koolkonna esindajateks), süsteemkäsitluse koolkond. Viimase liidrite hulgas hiljem, 1978. aastal Nobeli majanduspreemia saanud Herbert Simon, keda Üksvärvav kaunis palju tsiteerib. Silma hakkab väitekirjas taoliste küsimuste nagu eesmärgistamine, delegerimine, tsentraliseerimine-detsentraliseerimine, koordinaatsiooni saavutamise eeldused ja võtted põhjalik käsitlemine. Need on teemad, mille osas juhtimisteooria uuemad, organisatsioonisotsioloogia ja süsteemkäsitlusega seotud lähenemised muutsid ja arendasid oluliselt edasi klassikalise käsitluse aluseid. Kui NSV Liidus ettevõtete juhtimise tehnokraatlik maailmavaade veel kuidagi haakus 20. sajandi esimestel aastakümnetel valitsenud rahvusvahelise kaanoniga (struktuurid, funktsioonid jne), siis viimatinimetatud teemade käsitluse osas valitses Läänes mõjulepääsenud ja NSV Liidus domineerinud arusaamade vahel tegelikult paradigmaatiline kuristik.

Päris kindlasti oleks olnud võimalik kirjutada doktoritöö kokku väiksema vaevaga, fokuseerudes mingile kitsamale valdkonnale organisatsiooni ja juhtimist puudutavate teemade laias spektris. Lai küsimusepüstitus kätkes pealegi ka suuremat ohtu sattuda ideoloogilise rünnaku alla Nõukogude Liidus olid ühiskonnateaduslikud teooriad ju üldse kahtlane ja ideoloogiapreestrite kontrolli alla käiv kaup. Taoliste rünnakute alla sattumise ohtu vähendas vast mõnevõrra töö ambitsioonikust varjav pealkiri ja töö põhitekst oli ikkagi eestikeelne. Julgeks oletada, et ettevõtmise pragmaatilise külje kõrval, doktoritöö edukast kaitsmisest sõltus ju edasine ametialane karjäär, oli Üksvärvavale oluline kujundada endale töö kirjutamise käigus terviklik juhtimisteooria alane maailmavaade. See võis olla põhjuseks, miks võtta ette temaatika kogu tema mõeldavas laiuses.

Väitekirja kirjutamise ajal kuulus Üksvärvav mitte enam kui kolme-nelja inimese hulka, kes NSV Liidus omasid üldse mingit ülevaadet tolle aja kaasaegsest juhtimisteoreetilisest mõttest. Ambitsioone püüda hakata end ja oma arusaamu kehtestama kogu suure impeeriumi ulatuses Üksvärvaval polnud, Moskva silmis „provintsiteadlasena“ poleks see olnud ka realistlik. Pealegi pidi ta arvestama, et opereerib nõ kahtlase kaubaga, oma seisukohtade NSV Liidus valitsevasse ideoloogilisse dogmaatikasse kohandamisega oli ta tegelnud kaunis pealispinnaliselt ning ideoloogiline kliima hakkas NSV Liidus muutuma Hruštšovi aegadega võrreldes järk-järgult isegi suletumaks ja dogmaatilisemaks. Üksvärvav on oma memuaarides spetsiaalselt rõhutanud, et pidas oma missiooniks kaasaegse juhtimisalase mõtte levitamist just Eestimaal (Üksvärvav, R. 2013, lk 37).

Juba 1964. a sügisest algasid Üksvärvava USA juhtimisteooriat ja praktikat tutvustavad ettekanded ettevõtete direktorite täienduskursustel, ettevõtetes-majandites ja mujal,

publik reageeris vägagi positiivselt⁶. 1966. aastal jõuti tema initsiatiivil I Majandusjuhtimise konverentsi korraldamiseni, see äratas suurt tähelepanu. Sellest sai alguse pikaajaline regulaarsete juhtimiskonverentside traditsioon, kus osalesid nii teadlased, mitmesugused juhtimise täiustamisega tegelejad kui juhid-praktikud.

Ülevõetavuse võimalikkusest

Kuivõrd oli ikkagi välismaalt toodud juhtimise ja juhtimise alane tarkus tsentraliseeritud plaanimajanduse tingimustes rakendatav? Mingeid väga selgeid piire selle kohta, mis on ülevõetav, mis mitte, mis peab jääma ootama paremaid aegu Üksvärv rõõbama ei rutanud. Ta eelistas jääda siin paindlikuks, elu pidi näitama Arutelud asjast huvitatud praktikutega neil teemadel algasid küll kaunis koheselt (Üksvärv, R. 2013, lk 35). Teatud praktilised võtted, näiteks tööjaotuse paikapanekuks, nõupidamise korraldamiseks, organisatsiooniseseks koordineerimiseks jms on juhtide jaoks aktuaalsed kõikides majanduslikes ja poliitilistes süsteemides. Piirajaks nende puhul oli pigem väljakujunenud organisatsiooniline kultuur kui otsesed välised käsud ja piirangud, aga organisatsiooniline kultuur on ju tasapisi nihutatav. Laiemas plaanis, juhtimisfilosoofiana, olid „võõraste“ kontseptsioonide ülevõtmise võimalused küll kehvemad. Parteilise ideoloogilise kontrolli ja riikliku tsentraliseeritud juhtimise raamid kitsendasid siin enam.

USA teadlane Richard Vidmer, kelle uurimisteenaks oli Lääne juhtimisteoreetiliste ideede ja meetodite ülevõtmine Nõukogude Liidus ja kes stažeeris 1970ndatel aastatel oma teema uurimise raames ka Tallinnas on kasutanud taoliste ülevõtmisprotsesside uurimisel ja tõlgendamisel emulatsiooni ja emulatsioonivõime termineid (Vidmer R., 1979). Kõik konkureerivad süsteemid, nii äris kui ka riikidevahelises poliitikas püüavad uurida konkurendi käitumise atribuute, et võtta selle käitumismustrist üle midagi endale kasulikku. Lahendeid täiesti samal kujul üle võtta pole reeglina võimalik, täiesti puhtal kujul need teised süsteemid vaevalt et sobivad, neid tuleb kohandada. Või kui ka see pole võimalik, siis vähemalt annab konkurendi tugevustest paremini aru saamine motiivi asuda mingil muul viisil oma tegevuse ebaefektiivsusi külgi ümber kohandama. Suur osa innovatsioonist toimubki sel moel. Samas on taolisel järelepüüdlusel (üks võimalikke termini *emulation* tõlkevariante eesti keelde), innovatsioonil laenu kaudu, ka oma ohud süsteemile. Süsteem võib sattuda teise mõju alla, adapteerumise käigus võivad muutuda mitte ainult ta protseduurid vaid ka põhimõttelised rõhuasetused ja ta

⁶ R. Üksvärv on rõhutanud, et Eesti NSV Rahvamajandusnõukogu poolt initsieeritud tippjuhtide ja tippjuhtide kandidaatide koolituskursused omasid väga olulist pinda ette valmistavat rolli järgneva kaasaegse juhtimisalase teabe levitamiseks (Üksvärv, 1988, lk 8-9). Just sealt said osalejad selle uue teadmistevaldkonna osas esimese maitse suhu. Rahvamajandusnõukogu likvideeriti küll üleliidulise reformiga enne kui sellest oleks võinud saada nn sotsiaalse tellimuse formeeri laiemaks juhtimisalaseks täienduskoolituseks Eestis, tundub, et Üksvärv hellitas sellega seoses tõsiseid lootusi, kuid õnneks juhtide täienduskursuste korraldamine teatud ulatuses siiski jätkus. Seoses nn Kossõgi reformidega 1965. aasta anti ettevõtetele majandamisel mõningaid õigusi juurde, see tõstis juhtide motivatsiooni uute teadmiste saamiseks ka organisatsiooni- ja juhtimisteooria alal. Reform vajas tasapisi küll ära, kuid teatud huvi juhtimise teemade vastu oli juba tekkinud ja see andis ka välismaa juhtimiskogemusega edasi tegelemiseks, nagu Üksvärv väljendus, teatud katte ja tagatise.

eesmärgid. See, milliste konkureerivast süsteemist saadud ideedele tahab või on suuteline süsteem adapteeruma ütleb väga palju süsteemi olemuslike joonte ja arenguvõime kohta. Emulatsioonivõime võib olla pidurdatud kas ideoloogilis-sümbolistlikel põhjustel (vajaliku „allanceelamiseks“ ei suudeta seda viia vastavusse kehtiva ideoloogilise süsteemi sümbolväärtustega, viimaseid tuleks ümber tõlgendada või kohandada) või organisatsioonikultuuriliste erinevuste tõttu. Blokeerumine võib toimuda innovatsioonitsükli kõigis staadiumites, alates mingi idee juba nõ lennult tagasitõrjumises (see ei saa meile sobida), katselise rakendamise staadiumis (ei suudeta luua innoveeritava süsteemi tingimustes tööle hakkavaid lahendeid) või uuenduse institutsionaliseerimise staadiumis (siin-seal oma toimimist demonstreerinud lahendeid ei suudeta muuta normaalseks üldiseks tööpraktikaks). Vaatamata sellele, et nii USA korporatsioonide kui NSV Liidu riigiettevõtete puhul seostus juhtimisteooria eelkõige palgaliste juhtide toimimisega, mitte otseselt omandisuhetega polnud USA juhtimispraktika tervikliku ülevõtmise võimalusest NSV Liidu tingimustes muidugi mõtet rääkida, sealt plaanimajandusliku süsteemi tingimustes kasutamiskõlbliku väljaselekteerimise ja rakendamise osas olid aga tingimused NSV Liidu eri piirkondades kaunis erinevad, Eestis näiteks teistsugused kui isegi naabruses asuval Venemaal. Blokeeringud ja takistused olid Eestis tervikuna nõrgemad. Nagu on näitena toonud Üksvärv: Venemaal tekitas ettevõtte strateegiast rääkimine mõistmatust ja ärritust, strateegiast kõlbavat rääkida vaid Kommunistliku Partei või äärmisel juhul Nõukogude riigi puhul, Eestis mitte (Üksvärv 2013, lk 37). Eesti NSVs oli ka juhtimise süvamõistmist puudutavate praktikate ülevõtmine ajapikku ja teatud ulatuses siiski võimalik. Näiteks rühmatöö meetodite kasutamine ja organisatsioonide strateegia kallal töötamine olid konsulteerimise ja juhtimise arendamise programmide kaudu muutunud Eesti majandusjuhtide jaoks hiljemalt 1980ndate aastate alguseks juba kaunis tavapärasteks. Selliste põhimõtteliste laadi muudatuste levik ei saanud olla kiire, see eeldas pikaajalist ja küllalt massilist juhtimiskoolitust ja konsulteerimistegevust. Oli vaja piisaval arvul koolitajaid ja konsultante ning nendepoolset pidevat katsetamist, meetodite kohandamist ja arendamist. 1960ndate aastate teisel poolel oli see kõik veel algstaadiumis ja tegevuse raskus vaid piiratud arvu inimeste õlul, kuid ajapikku see kõik arenes ja laienes.

Välismaiste juhtimisalaste lahendite kasutamine võis olla kasulik, aga küsimus ei olnud alati vaid pragmaatilises kasus. Paljud Nõukogude Eestis ettevõtetes töötavad juhid ei soovinud end käsitleda lihtsalt mingite „ülekanderihmadena“ võitluses Kommunistliku Partei juhtnõõride elluviimise eest plaanitaimise rindel. Nad tahtsid oma tegevuses suuremat autonoomsust, aga lisaks sellele tajuda end ka väärikate juhtide-professionaalidena, sümboolses mõttes rahvusvahelise määndžeride kogukonna liikmetena. Lootus tegevuse iseseisvusastme tõusule suurenes või vähenes vastavalt lootusele majandusreformidele, aga päris „nullis“ ei olnud see kunagi. Kehvalt funktsioneeriv plaanimajanduslik süsteem poleks suutnud ilma ettevõtetepoolse aktiivsusega lihtsalt toime tulla ning teatud ulatuses tuli seda aktiivsust tolereerida. Kaugeltki alati ei jäänud see tegevus vaid operatiivse tegevuse raamidesse. Seda küll ülemuste ees mitte lõpuni avades võisid targemad juhid ajada küllalt läbimõeldud kurssi püüdes ettevõtet paremini keskkonnas positsioneerida ja tasakaalustada, valmistuda võimalike tulevikuhäiringute vastu jne, et tagada seeläbi nii töötajaskonnale kui juhtkonnale stabiilne ja loodetavasti suurenev sissetulek. Omaette väärtus oli hästi

kokkutöötavate meeskondade loomine, mille jaoks välismaa juhtimisteooriatel oli palju pakkuda Seda arukamad majandusjuhid tajusid ja olid seetõttu ka pakutava välismaise juhtimisalase tarkuse vastuvõtmiseks positiivselt häälestatud.

Suuresti väitekirja materjali baasil ilmus 1966. aastal, st juba enne väitekirja kaitsmist raamat „Majandusorganisatsioonide juhtimine Ameerika Ühendriikides“. Kontsentreeritult, väga heas ja selges vormis käsitleti seal küsimusi nagu organisatsioonide ülesehituse alused, juhtimishierarhiad, rivi- ja staabiorganisatsiooni vahekord ja vastuolud, juhtimistöö olemus, juhtide värbamine, hindamine ja edutamine, kontoritöö korraldus. Tolleaegseses Nõukogude Eestis oli see absoluutselt uus informatsioon.

Nii väitekirja kui raamatu paatos on antud küllalt selgelt: töö on tehtud selleks, et vaadata, kuidas seda kogemust (nii teooriat kui ka praktikat) kasutada, mitte selleks, et ideoloogilist vaenlast kritiseerida Ründavale ideoloogile oli võimalik vastata: paljastage teie kui tahate, see on teie töö, mind saatis Nõukogude Liit Ameerikasse teisel eesmärgil: otsima võimalusi, kuidas sealsest teooriast ja praktikast midagi meile kasulikku üle võtta Sisuliselt tähendas see retoorika mängimist NSV Liidu ametlikes struktuurides esindatud kahe suuna, ideoloogilise suuna ja pragmaatilise-tehnokraatliku suuna teatud vastuoludel. Üksvärv on meenutanud, et ta pidi saatma peale stažeerimise lõppu veel aastakümnete jooksul Moskvasse iga-aastasi aruandeid, kus kästi kanda ette kõikidest edusammudest selle osas, mida ja kuidas on õnnestunud välismaal stažeerimise käigus omandatud kodumaal rakendada Natuke ironiseerides: selle kohta, kuidas edeneb Nõukogude Eestis juhtimise amerikaniseerimine.

Väitekirjaga seotud teemadel avaldas Üksvärv alates 1965. aastast ka rea artikleid üleliidulistes erialajakirjades ja juhtimisalaste ja töökorraldusalaste tööde kogumikes. 1968. aastal avaldab kirjastus „Eesti Raamat“ 4000 eksemplarilises tiraažis ka ta väitekirja venekeelse autoreferaadi uustruki, venekeelsete lugejate huvi trükise vastu oli olnud väga suur ja autoreferaadi piiratud tiraažist loomulikult ei jätkunud huvilistele. Nende publikatsioonidega saavutas ta korraliku tuntuse ka üleliidulisel areenil. Hiljem, orienteeruvalt alates 1972. aastast võtab ta Venemaal avaldamisega seoses passiivsema hoiaku ja keskendub tegutsemisele Eestis.

Institutsionaalse aluse loomine: juhtimise kateeder TPIs

Väitekirja enam-vähem kaante vahele saanud, peab Üksvärv võtma, ilmselt teatud määral ka vastutasuks aastate eest, mis ta on saanud pühendada enesearendamisele, oma õlgadele ka paraja hulga mitte eriti inspireerivat administratiivset tööd, aastateks 1967–1969 saab tast TPI õhtu- ja kaugõppeprorektor. Uue ametikohaga kaasnev positsioon annab aga võimalused hakata teoks tegema enda jaoks selgeks mõeldud olulist ideed, milleks on majandusjuhina töötamise jaoks sobilikku n-ö generalistiharidust andva eriala loomine TPIs. Ühtlasi tähendas see ka vastava kateedri loomist, mis saaks olla tugipunktiks laiemale juhtimise arendamise alasele tegevusele Eestis. Baasiks võetakse endine majandusteaduskonna rahvamajanduse planeerimise kateeder, mille juures oli 1966. aastast hakatud eraldi ette valmistama ka tööstuse planeerijaid. Asi lõpeb esialgu küllalt heterogeense profiiliga kateedri ülevõtmisega ja ümberprofileerimisega Alates

aastast 1969 saab sellest kateedrist tööstuse juhtimise ja planeerimise kateeder, see hakkab see ette valmistama vaid ühe eriala, tööstuse planeerimise eriala tudengeid. 1969. aastal ametliku doktorikraadi kinnituse ja ka professori tiitli saanud Üksvärv saab kateedri juhatajaks. Õppeplaanidesse lülitatakse võimalikult suures mahus nii juhtimise kui muid inimteguriga seotud õppeaineid. Lähtuda püütakse nii palju kui võimalik USAs ülikoolides kasutusel olevatest õppeprogrammidest. Üksvärv on tagantjäreli kommenteerinud, et TPIs kui tehnikaülikoolis oleks standardlahendiks olnud selle eriala kujundamine täppisteadusliku suunitlusega erialaks, sellele pigem humanitaarse kallaku andmine nõudis seega teatud pingutust (Tööstuse ..., 1986, lk 11). Põhiadressaadina lõpetanute tööle suunamisel peeti silmas tööstusettevõtteid, ei varjatud aga ka arusaama, et eriala lõpetanu peaks vähemalt ideaalis saama hakkama ka mujal. Mitte ainult tööstuses ja mitte ainult ettevõttes. Paljud saidki.

Üksvärv komplekteerib oma juhtimise probleemidega tegeleva hakkava meeskonna uutest noortest inimestest. Juba uue kateedri loomise esimesest aastast alates seal tegevust kaks juba tööstusettevõtetes töökogemuse saanud, end näidanud ja seal ka juhi ametisse jõudnud noort ambitsioonikat meest, need on Madis Habakuk ja Jaak Leimann. Mõlemad kaitsevad kaunis ruttu ka väitekirja Vastsetest TPI lõpetajatest võetakse samal aastal tööle Kostel Gerndorf ja Teo Saimre. Natuke hiljem lisanduvad Ain Ivalo ja Peeter Kross. Sellega on uue kateedri juhtimisalane tuumik loodud. Üksvärv ei kasutanud inimeste n.ö. käsitajuhtimist, kindlatele radadele panemist, pigem lasi ta neil ise valida ja toimetada piirdudes võimalusel vaid nõuandmisega. Kui ta aga millegi kohta seisukohta avaldas, siis võeti seda väga tõsiselt. Tal meeldis endal olla pigem sõltumatu ja omaette tegutseja ning ta eeldas ja hindas ka teistes sedalaadi käitumist. Kas nii saab luua uut tegevusvaldkonda edasi viiva meeskonna? Võib-olla üldjuhul ei saagi, aga antud juhul sai. Kaasa aitas kindlasti Üksvärva karisma ning osutus, et tal oli ka inimeste valikul olnud hea käsi. Uute kolleegidega see nn vabapidamise stiil üldiselt töötas. Nad tegutsesidki küllalt iseseisvalt ja samas suutsid vajadusel toimida ka meeskonnana. End tajuti kui mitte lihtsalt ühte kateedrit TPI majandusteaduskonnas teiste hulgas, vaid seltskonda, kes teeb midagi prestiižikat ja tähtsat, realiseerib vaatamata igäihte tegevuse iseseisvusele ühte olulist missiooni. Selle missiooni raamistik oli kirjas Üksvärva doktoriväitekirja kaante vahel.

Üksvärv on koos oma „jüngritega“ alustanud juba enne kateedri loomist ka rakendusuringute ja juhtimisalase nõustamisega ettevõtetes: Tallinna Ekskavaatoritehases, Kondiitritoode Vabrikus „Kalev“, Pärnu Metsakombinaadis, Klementi nim. Õmblusvabrikus ja mujal. Neist katsetest saab alguse hiljem kiiresti laienev juhtimisalase konsulteerimise alane tegevus. Üksvärv ei püüa luua mingit kitsa fokuseeritud uurimisteamiga või ühe kindla konsulteerimissuunitlusega tegelevat gruppi. Vähemalt ideaalis tahaks ta näha, et kateedris tekiksid eksperdid enamike oluliste juhtimisvaldkonna teemade ja konsulteerimisvaldkondade osas. „Me peame suutma abistada meie ettevõtteid võimalikelt kõigi neile oluliste organisatsiooni- ja juhtimisalaste teemade osas“ oli ta põhimõte. Kas seda on võimalik lausa lõpuni realiseerida, aga esialgu küllalt väikeses kateedris koguneb tõesti teave juhtimise arendamise küllalt erinevate aspektide kohta. Tihe kontakt ettevõtetega ja sealt tulev tagasiside, on näha, mis töötab ja mis ei tööta, ei lase inimestel valida liiga kitsaid uurimistemasid, ega mingitesse valikutesse liiga jäigalt kinni jääda.

Üksvärv ei kiirusta ise pakkuma oma kateedri inimestele kraadikaitsmiseks sobivaid teemasid, pigem eelistab et inimesed tuleksid välja ise oma ettepanekutega, mida ta siis reeglina peale arutelu ja vajalikku täpsustamist ka aktsepteerib⁷.

Oma tippaja seisu inimeste arvult jõudis kateeder aastatel 1974–76 toimunud laienemiste kaudu, igal aastal võeti siis kateedrisse juurde mitu noort inimest, kes hakkasid tegelema nii uurimis-konsulterimisliku tegevuse kui õppetööga Laienemist vedasid juba teise laine liidrid Habakuk, Leimann, Gerndorf, kes võtsid oma käe alla juurde rea nooremaid. Finantskate tuli suures osas ettevõtetele tehtud lepingulistest tööd. Kateedri juhtimisalaste põhitemaatikate spekter kujunes küllalt mitmepalgeliseks: struktuurid ja protseduurid, eesmärgistamine, otsustamine, organisatsiooni strateegia, organisatsiooniarendamine, innovaatika Regulaarselt korraldati juhtimisalaseid konverentse, kus osales juhtivaid organisatsiooni ja juhtimise uurijaid Venemaalt, Leedust ja mujalt. Olulise kanalina uue info saamiseks toimus stažeerimine välismaal. Juba 1960ndate aastate lõpul oli Poolas, mis oli sel ajal nii juhtimisalaste kui muude rahvusvaheliste ideede levikult vägagi avatud ja ärgas maa, Madis Habakuk. Hiljem õnnestus mitmeid kateedri kandvad jõud suunata stažeerima Soome. Soome kaudu oli võimalik saada juba väga hea ligipääs rahvusvahelisele juhtimisvaldkonna arengut puudutavale informatsioonile, sh juhtide koolitamise ja konsulterimise alasele informatsioonile.

Kateeder oli kirjeldatud perioodiks juba „isetoimiv mehhanism“, kateedrijuhataja sai nüüd pühenduda enam pikemate tekstide kirjutamisele, mitte niipalju igapäevasele rabelemisele. See nõudis muidugi kontsentreerumist, aga eneseorganiseerimine ja kontsentreerumine olid Üksvärava tugevad küljed. Paljud temaga kokkupuutunud inimesed olid üllatunud – professor ei kannu käekella! Sealjuures ei jäänud Üksvärv kunagi hiljaks. Igapäevasest ülikoolibürokraatiast püüdis ta end võimaluste piires isoleerida, aga kuhu oli otsustanud minna, sinna saabus täpselt. Inimene ei pea kiirustama!

Palju aega ja energiat kulutas Üksvärv õpiku „Organisatsioon ja juhtimine sotsialistlikus majanduses“ kirjutamiseks, õpik ilmus 1974. aastal. Juba varem olid tudengite ja teiste huvitatute kätte jõudnud ta TPI õppevahend „Majandusorganisatsioonide juhtimine“ ja Tartus ajakirjanike mõeldud õpiku osana loengud nimetusega „Juhtimine ja selle osategevused“. Lisaks varasematele Üksvärava Ameerika ainelistele publikatsioonidele üllitati 1974. a lõpus Infoinstituudi poolt brošüür päris värske trendide kohta pealkirjaga „Uuemat Ameerika Ühendriikide majandusettevõtete juhtimispraktikas“.

⁷ Kui alperioodil oli kateedri inimeste kandidaadiväitekirjade (praegu: PhD) juhendajaks vaid Üksvärv ise (M. Habakuke, J. Leimanni, T. Saimre, K. Gerndorfi ja P. Krossi väitekirjad, nimetatutest Habakuk ja Leimann kaitsesid hiljem ka doktorikraadi, see oli NSV Liidus väga vähestele teadlastele jõukohane ettevõtmine), siis hiljem kasutati paralleelselt ka kandidaaditööde kaitsmist mõnede Moskva juhtivate ülikoolide ja instituutide juures. Formaalselt tähendas see ka juhendajat Moskvast. Sisuliselt oli aga ka neil juhtudel tegemist juba Eestis, tavaliselt dissertandi enda poolt välja pakutud ja kateedris läbi arutatud probleemipüstitusega ning reeglina juba ka väitekirja jaoks vajalikud empiirilised uuringud Eestis tehtud. Üksvärv juhendas peale oma kateedri inimeste väitekirjade ka mujal töötavate inimeste väitekirjade koostamist, näiteks Albert Vendelini, kes kaitsmise ajal 1972. aastal, töötas ENSV Ministrite Nõukogu esimehe asetäitjana ja Ülo Pärnitsa juhtimisalased kandidaadiväitekirjad.

Kõik hästi loetavad ja ülevaatlilikud tekstid. Täismahulise õpiku ilmumine oli siiski oluline, see andis tervikliku raamistiku kogu organisatsiooni ja juhtimise alasele teoreetilisele materjalile ja seal oli võimalik leida ühtede kaante vahelt enam-vähem kõik selle valdkonna kohta käivad põhimääratlused. Pealkirjale vaatamata mingist erilisest sotsialistlikust juhtimisest seal eriti ei räägita, pigem ikka organisatsioonidest ja juhtimisest kui sellistest, kui universaalsetest nähtustest⁸.

Üksvärvava väga suur teene on eestikeelse organisatsiooni- ja juhtimisalase terminoloogia korrastamine, võib vast isegi öelda, et loomine. Ta on rea eestikeelse juhtimisalase terminite looja või vähemalt nende sisu ja kasutusala täpsustaja Näiteks kasvõi terminid nagu tippjuht, mehitamine, siirmine, rivi- ja staabiorganisatsioon (ettevõtte puhul). Mõnel juhul tuli arvestada iseenesest justkui sobiva termini varasema hõivatusesega, mis muutis selle kasutamise problemaatiliseks. Nii oli termin „planeerimine“ omandanud Nõukogude süsteemis sedavõrd jäiga ja ka kehva maine, et vastava universaalse juhtimise osategevuse nimetusena tuli võtta kasutusele sõna „kavandamine“.

Üksvärvava poolt külvatud huvi ja ideed juhtimise arendamise vastu ajasid juuri muidugi mitte ainult TPI juhtimise ja planeerimise kateedris vaid ka mujal. Ta oli tuntud publitsist ja loengupidaja ja tal oli mitmeid juhtidest-praktikutest regulaarseid vestluspartnereid, nii Eesti ettevõtetes kui ka majanduse kõrgematel juhtimistasanditel.

Laienemine, juhtimiskoolkonna uued „pesad“

Tasapisi tekkis Eestis hulk juhtimise täiustamisega tegelevaid ametkondlikke keskusi: Kergetööstuse Ministeeriumi juures (Õppekombinaat ja „Mainor“, eestvedajaks Üksvärvava juhendamisel väitekirja kaitsnud ülimalt energiline Ülo Pärnits), Eesti Kolhoosiehituse juures, väiksemaid mujalgi. Oluliseks sündmuseks oli Eesti Majandusjuhtide Instituudi⁹, loomine 1978. aastal. See uus struktuur võimaldas juba väga mastaapset tegevust juhtide koolitamise, juhtimisuuringute ja konsulteerimise alal. Uue instituudi loomine tõi kaasa ka pereheimise Üksvärvava kateedris, lahkus rida inimesi eesotsas Madis Habakukega Professor Üksvärvav võttis seda vähemalt pealtnäha väga rahulikult. Mingis mõttes oli ju juhtimise arendamise täiendavate asutuste loomine selle jätkamine, mida ta oli üle kümne aasta tagasi Eestis alustanud.

1970ndate aastate teisest poolest alates võib rääkida juba Eestis juhtimise täiustamisega tegelevatest inimestest kui laiemalt tuntud ja tunnustatud Eesti koolkonnast. Eriti just seoses juhtimise konsulteerimisega Tegutseti erinevates juhtimise täiustamise ja koolitamisega seotud keskustes, tunti oma valdkonna välismaal levivaid kaasaegseid lähenemisi ja meetodeid ja suudeti neid loominguiliselt konkreetsetele oludele kohandada Nõudlus taolisele tegevusele oli Eesti ettevõtetes küllalt lai ja seda soosisid ka mitmed ametkonnad. Suur osa selle koolkonna liikmeid oli TPI majandusteaduskonna taustaga ja võis end nimetada otseselt Raoul Üksvärvava õpilasteks, nendega liitus aga küllalt

⁸ 1992. aastal ilmus õpiku oluliselt uuendatud variant juba ilma täiendsonadeta „sotsialistlikus majanduses“ ja hiljem veel sellest veel kolm täiendatud trükki, neist viimane 2008. aastal.

⁹ Esialgu kandis see pikka ja lohisevat nime: Eesti NSV Rahvamajanduse Juhtivate Töötajate ja Spetsialistide Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituut.

orgaaniliselt ka Tartu Ülikooli lõpetanud käitumisteadlasi (Vt lähemalt: Terk. E. Koolkond ..., 2013, lk 41-59). Töötati välja omas ajas originaalseid organisatsioonide ja juhtimise uurimise, diagnoosimise ja täiustamise meetodeid nagu ettevõtete kompleksdiagnoostika, protseduuranalüüs, mitmesugused organisatsiooni ja selle väliskeskonna seoste analüüsi ning strategiakujundamise meetodikad, juhtimismeeskonna rollijaotuse analüüsi ja team'iarendamise meetodikad ja rakendati neid. Üleliiduliste kampaaniate käigus propageeritavatest lähenemistest ja meetoditest end eriti häirida ei lastud.

Organisatsiooni- ja juhtimise uurimisel ja täiustamisel rahvusvaheliselt tunnustatud lähenemisi valdavaid inimesi leidis tolleaegses NSV Liidus eelkõige vaid kahes kohas, Eestis ja Moskvas. Moskva ülikoolides ja akadeemilistes teadusasutustes töötavate inimeste reaalne koostöö oma ettevõtetega nende lähenemiste praktilisel rakendamisel oli aga reeglina oluliselt nõrgem kui Eesti kolleegidel. Seetõttu kaasati 1970ndatel ja 1980ndatel aastatel Eesti juhtimiskonsultante koostööpartneritena ka mitmesse juhtimise diagnoosimise ja konsulteerimise projektidesse ka väljaspool NSV Liitu: Kesk- ja Ida-Euroopa riikides, mõnedel juhtudel ka arengumaades. Teiselt poolt tihenesid eestlaste sidemed Soome juhtimiskoolitajate ja konsultantidega, soomlased viisid Tallinnas läbi mitmeid sellealaseid seminare.

Üksvärv kui juhtimisfilosoof

Kui Üksvärava n-ö esimese laine õpilased olid sel ajal aktiivsed juba ka üleliidulisel ja puhuti ka rahvusvahelisel areenil, siis maestro Üksvärava tegevus piirdus nüüd peaaegu eranditult kodumaaga. Ta täitis siin aga väga olulist rolli, mis jäi noorematel aktiivselt tegutsejatel mõneti tahaplaanile. Ta kirjutas. Läbi kogu oma tegutsemisperioodi on ta kirjutanud mitte ainult artikleid teaduskogumike jaoks või õpikuid, ta kirjutas natuke nagu papa Jansen, eesti rahvale. Mitte ainult eestlastest juhtidele, aga pidades silmas ka laiemat publikut, kes Eestis juhtimise ja üldse organisatsioonilise elu vastu võisid huvi tunda. Ta oli seda tegevust alustanud juba 1960ndatel, siis tavaliselt lühikeste artiklitenä ajalehtedes või ajakirjas „Tehnika ja Tootmine“. Nüüd peale juhtimise õpiku valmimist sai ta viia selle populaarsemas vormis rahvalalgustustöö uuele tasandile. Ta avaldas raamatud „Majandusjuht, tema töö ja tegevus“ (1978) ja „Organisatsioon ja inimene“ (1985), just neis raamatutes pääseb kõige paremini mõjule Üksvärava kirjutamisstiil ja ka juhtimisalane maailmavaade. Neid võib kirjeldada sõnadega maailm juhi pilguga või juhi probleemid ja dilemmad. Juht erinevat laadi situatsioonides, erinevatel vanuseperioodidel, tegutsedes erinevat laadi kolleegide hulgas jne. Üksväravale meeldis toimuvat tõlgendada ja nii ning teisiti interpreteerida, näidata kuidas ühed või teised olukorrad eri nurga alt välja näevad. Hiljem ilmub samas laadis veel juba veteranieas kirjutatud „Organisatsioon ja üksikisik“ (2010). Neis raamatuis sünteesis Üksvärav välismaa juhtimisalasest kirjandusest loetut kokku sellega, mida ta oli saanud pikkade aegade jooksul oma suhtlusest erinevates Eesti organisatsioonides töötanud juhtidega ja iseenda elukogemusega. Ta oli väga hea tõlgendaja ja mõtestaja, ühesid juhtnõure ta eriti andma ei tikkunud. Lisaks raamatutele jätkas ta avaldamist ka erinevates eestikeelsetes eri lugejakontingentidele suunatud ajakirjades. Kaasa arvatud näiteks tolleaegne naisteajakiri „Nõukogude Naine“, kus ta võttis esimesena Eestis käsile spetsiifilised probleemid, mis tekivad naistel juhi ametikohale asumisel.

Vene keeles avaldas Üksvärav peale oma esimese aktiivse avaldamisperioodi lõppu kaunis vähe. Nn üleliidulise lugeja jaoks aktualiseerus ta nimi uuesti 1988. aastal kui ilmus, Üksvärava kahe tuntuma õpilase Jaak Leimanni ja Madis Habakuke ning Üksvärava enda kaasautorluses üleliidulise kirjastuse „Ekonomika“ avaldatud venekeelne raamat „Juhtimisalane konsulteerimine: teooria ja praktika“. Raamatust sai kirjastuse selle aasta bestsellereid.

Raoul Üksvärava karjääri hilisem periood

1989. aastal lõppes Raoul Üksvärava kahe aastakümne pikkune töö TPI plaanimise ja juhtimise kateedri juhatajana 1989–1992 töötas ta Eesti Majandusjuhtide Instituudis teadusdirektorina, seejärel hakkas kaasa lõõma poliitikas. 1992. a töötas Üksvärav Eesti Ülemnõukogu Presiidiumi esimehe Arnold Rüütli nõunikuna, alates sama aasta sügisest kuni 1999. aastani oli ta Riigikogu liige. Riigikogu aegadel avaldas Üksvärav mitmeid artikleid aktsiaseltside nõukogude loomise reeglitest ja tegevuspraktikast ja haldusreformist. Oli parlamendi poolt delegeerituna Hüvitusfondi nõukogu liige, valiti selle nõukogu esimeheks¹⁰.

NSV Liitu kuulumise ajal tegid paljud Eesti teadlased jõupingutusi, et jõuda rahvusvaheliste teadusajakirjade veergudele, tolleaegsetes totaalse kontrolli ja piirangute tingimustes oli see väga keerukas. Üksväravat näis see tegevus eriti mitte huvitavat. Ta oli kaunis skeptiline selle osas, kas välismaa lugeja on võimeline aru saada Nõukogude Liidu tingimustes funktsioneerima pidavate organisatsioonide hingeelust. Pealegi ei saanud siin kõigest ju lahtise tekstiga ka kirjutada Välismaa lugejatele oleks olnud võimalik kirjutada mingitest juhtimise tehnilisematest aspektidest, Üksväravale kui generalistitüüpi mõtlejale see aga huvi ei pakkunud.

Eelkirjeldatud hoiak muutus Üksväraval Eesti vabanemise perioodil. Alates 1991. aastast hakkab tal ilmuma ingliskeelseid publikatsioone, mitmed neist koos Soome professori Raimo Nurmiga Teemaks organisatsioonides toimuva juhtimise erisused Eestis ja Soomes, Eesti juhid üleminekuperioodi majanduses, juhtimise areng Eestis. Osa neist avaldati Soomes, osa aga ka laia rahvusvahelise levikuga rahvusvahelistes ajakirjades (Üksvärav R. 1991; Nurmi R., Üksvärav, R. 1993; Üksvärav R. 1993; Nurmi R., Üksvärav R. 1996).

Oma viimasel aktiivsel tegevusperioodil töötas Raoul Üksvärav Estonian Business School'i professorina Sellelt ametikohalt läks ta 2005. aastal erru.

Kuidas mõõta jälge?

Raoul Üksvärava jälg Eesti ajalukku on mitmetahuline. Nii tema tööline rahvavalgustuslik töö oma valdkonnas, tema poolt kureeritud erialal majandushariduse saanud tudengeid, tema karisma mõjul juhtimiskonsultantide ja juhtide arendajate professiooni valinud inimesed ja nende edasine tegevus. Üle kahe tuhande juhtimisalase

¹⁰ Hüvitusfond tegeles riiklike ettevõtete erastamisest saadud raha investeerimisega ja emiteeris obligatsioone, millega tasuti omandireformi käigus erastamisväärtpaberite omanikele.

karjääri eelduseks sobiva generalistitüüpi majandushariduse saanud tudengit¹¹, kellest paljud olid meie ettevõtetes ja organisatsioonides murranguaegadeks just parajas eneseteostuseas, juhtimisalane kirjandus, sh Üksvärava enda juhtimisõpikud, mis käsitlesid ettevõtteid mitte kui kõrgemalt poolt tulevate käskude täitmiseks mõeldud realiseerimismehhanisme vaid kui avatud keskkonnas tegutsevaid struktuure ja juhte kui inimesi kelle rollis on olulisel kohal erinevate muutuste ettenägemine ja neile reageerides dünaamilise tasakaalu otsimine. Massiline majandusjuhtide täienduskoolitus, mida korraldasid erinevate organisatsioonide kaudu Üksvärava kaasvõitlejad, suures osas tema õpilased. Tolleaegses NSV Liidus täiesti unikaalne juhtimisalase konsulteerimise praktika, mis andis Eestis ligemale paarisaja ettevõtte juhtkonnale kogemuse diagnoosida ja täiustada kogenud asjatundjate abiga oma ettevõtte organisatsiooni ja juhtimist ja õppida sellest koostööprotsessist¹². Plaanimajanduse tingimustes oli kogu selle tarkuse kasutamine muidugi piiratud, kuid kui algasid majandusliku murrangu ajad olid paljud inimesed taolise eeltreeningu tõttu nendeks mentaalselt enam valmis kui mujal NSV Liidus. Ehkki Eesti tegi seoses iseseisvuse saavutamise ja NSV Liidu majanduskompleksist eraldumisega läbi turgude kadumisest tingitud suure majanduslanguse oli Eesti ettevõtluse ümberstruktureerimine turumajandustumise käigus võrreldes teiste postsotsialistlike maadega küllalt edukas. Ehkki ka Eestis rippusid paljud endised riiklikud ettevõtted erastamise ootel mitu aastat piltlikult öeldes maa ja taeva vahel oli ettevõtete pankrotistumise protsent erastamise käigus ja erastamisele järgnenud perioodil pretseedenditult madal ja ka tööpuudus ei kujunenud katastrofaalseks (Terk E., 2000). Suur osa töötajaid liikus uutesse loodud ettevõtetesse, aga ka erastatud endised riiklikud ettevõtted leidsid reeglina sobiliku tegevusprofiili ja ei pidanud uksi sulgema (Terk E., Teder J., 1998). Osaliselt oli see küllalt edukaks osutunud erastamismudeli teene, osaliselt on siin taga aga ka majanduses tegutsejate paljudest teistest postsotsialistlikest maadest kõrgem organisatsiooni- ja juhtimisalane kultuur, millele alusmüüri ladumine oli toimunud juba Nõukogude Liitu kuulumise perioodil.

Raoul Üksvärava koolkonna mõju ei piirdu vaid majanduse ettevõtete tasandil tehtuga vaid puudutab ka rahvamajanduse tasandit. 80ndate aastate lõpul lülitusid mitmed selle koolkonna liikmed iseseisvuvu Eesti tulevase majandusplatvormi väljatöötamise. Jaak Leimannist sai hiljem Eesti 90ndate aastate majanduspoliitika üks keskseid persoone, ta on pidanud majandusministri ametit kolmes valitsuses. Ministriametis tegutses 1990ndate aastate algul nn Üksvärava eriala vilistlastest Aleksander Sikkal. Generalistihardega majandusproblemaatikat valdavaid inimesi läks vaja mitmetes iseseisva Eesti Vabariigi ametkondades, riigiamministratsiooni liikus rasketel aegadel ka rida varem ettevõtetetasandil juhtimiskonsultantidena tegutsenud Üksvärava koolkonna liikmeid, sh. töötama aseministri või asekanterite ametis Majandus-, Rahandus- või Välisministeeriumis või looma ja juhtima direktorite või asedirektoritena uusi riiklikke struktuuriüksusi nagu Tööturuamet, Erastamisagentuur ja Välisinvesteeringute

¹¹ Aastatel 1970–1992 kokku 2109 lõpetanut. Selgel enamikul selle ajavahemiku aastatest oli Tööstuse planeerimise (hiljem: plaanimise) erialal lõpetanute arv TPI majandusteaduskonnas kõige suurem. Vt.: Tallinna Tehnikaülikooli ..., 1993.

¹² Juhtimisalase konsulteerimise mahtu ja suundi NSV Liitu kuulumise aegses Eestis on küllalt põhjalikult analüüsinud Jaak Leimann oma 1988. a kaitsitud doktoritöös „Juhtimisalane konsulteerimine majandusorganisatsioonide täiustamise süsteemis“.

Agentuur. Lai silmaring ja organisatsiooni- ja juhtimiscalane kompetents oli oma struktuure loovas ja organisatsioonikultuuri väljakujundavas vabariigis suur väärtus. Aga loomulikult jätkus nii vahetuid koolkonna liikmeid kui eriala talendikaid lõpetanuid ka eramajanduse sfääri, nii ettevõtjatena kui palgaliste tippmännedžeridena Silmapaistev on koolkonna panus erakõrghariduse loomisesse Eestis (Madis Habakuk, Peeter Kross, Tiit Elenurm).

Kokkuvõtteks

Raoul Üksvärava poolt kaasaegsete organisatsiooni- ja juhtimiscalaste teadmiste ja käsitluste „maaletoomine“ USAst 1960ndatel aastatel koos tema järgnenud tegevusega muutis nii oma otsesemate kui kaudsemate mõjude kaudu olulisel määral kogu Eesti organisatsiooni- ja juhtimiscalast arusaamade maastikku. Sellealaste teadmiste ja meetodite ülekannet ühelt maalt teisele ja eriti ühest sotsiaalmajanduslikust süsteemist teise on reeglina väga komplitseeritud, siin on võimalus ebaõnnestuda pigem suurem kui võimalus õnnestuda Eestis see ülekannet vähemalt osaliselt õnnestus. Selle taga võib näha nii mõningaid täppiläinud institutsionaalseid lahendusi (näiteks kaasaegse juhtimiscalase tudengikoolituse kiire käivitamine TPIs ning juhtimiscalase täiendkoolituse, uuringute ja konsulteerimise ühendamine) ja edu juhtimiscalase täiustajate meeskonna loomisel (koolkonnas kiire teise laine aktiivsete liidrite teke, kes laiendasid kiiresti juhtimiscalase konsulteerimise ja koolitamise baasi Eestis ning suutsid arendada ka rahvusvahelisi suhteid), aga kindlasti ka Eesti ühiskonna kõrget vastuvõtlikkust väljastpoolt tulevatele uutele ideedele juba Nõukogude Liitu kuulumise perioodil. Kasutades R. Vidmeri terminit, eesti ühiskonna emulatsioonivõime (järelpüüdlusvõime) oli kõrge, Läänest tulnud ideid ei tõugatud tagasi ei ideoloogilistel ega organisatsioonikultuurilistel põhjustel vaid püüti nende hulgast valides ja neid kohandades leida kasutamiseks sobivat. Riikliku iseseisvumise ja turumajandustumise tormakatel perioodidel oli teiste Kesk- ja Ida Euroopa maadega võrreldes küllalt avatud ja arenenud organisatsiooni- ja juhtimiscalakultuur ning madalam hierarhialembus teguriteks, mis aitasid kaasa Eesti majanduse küllalt edukale jaluletoomisele.

Kasutatud allikad:

1. **Kukk, K.** (2019). Vello Tarmisto ja tema aeg. *Vello Tarmisto. Elu ja töö. Kogumik kirjutisi* (lk 6-157). Tallinn: Eesti Geograafia Selts.
2. **Üksvärav, R.** (2018). *Mälurännak nooruseriiki. Tagantjärele päevik. 1928–1948*. Tartu: Ilmamaa.
3. **Üksvärav, R.** (2013). Ameerika pagas: meenutusi ja ääremärkusi. *Raoul Üksvärav: Publikatsioonid. Organisatsioon ja juhtimine 50. Meenutused algaastaist* (lk 9-38). Tallinn: TTÜ.
4. **Koontz, H.** (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174-188.

5. **Üksvärav, R.** (1967). *Majandusorganisatsioonide ülesehituse ja juhtimise probleemid Ameerika Ühendriikides*. Väitekiri majandusteaduste doktori teadusliku astme taotlemiseks. Tallinn, TPI.
6. **Üksvärav, R.** (1988). Organisatsiooni- ja juhtimisprobleemide käsitlemise väljakujunemine Eesti NSVs. *Organisatsiooni- ja juhtimismõtte areng Eesti NSVs* (lk 6-18). Tallinn, TPI.
7. **Üksvärav, R.** (1966). *Majandusorganisatsioonide juhtimine Ameerika Ühendriikides*. Tallinn, Eesti Raamat.
8. Tööstuse plaanimise eriala loomine ja väljakujundamine. (1986) Tallinn, TPI.
9. **Vidmer, R.** (1979). The Emergence of Administrative Science in the USSR: Towards a Theory of Organizational Emulation. *Policy Sciences, Nr. 11*, 93-109.
10. **Üksvärav, R.** (1974). *Organisatsioon ja juhtimine sotsialistlikus majanduses*. Tallinn, Valgus.
11. **Üksvärav, R.** (1972). *Majandusorganisatsioonide juhtimine*. Õppevahend. Tallinn, TPI.
12. **Üksvärav, R.** (1973). Juhtimine ja selle osategevused. *Nüüdisaja majandusprobleeme* (lk 57-167). Tartu, TRÜ.
13. **Üksvärav, R.** (1974). *Uuemad Ameerika Ühendriikide majandusettevõtete juhtimispraktikas*. Tallinn, ETTIMI.
14. **Terk, E.** (2013). Koolkond: teke, areng, siirded. *Raoul Üksvärav: Publikatsioonid. Organisatsioon ja juhtimine 50. Meenutused algaastaist* (lk 41-59). Tallinn: TTÜ.
15. **Üksvärav R.** (1978). *Majandusjuht, tema töö ja tegevus*. Tallinn, Valgus.
16. **Üksvärav R.** (1985). *Organisatsioon ja inimene*. Tallinn, Valgus.
17. **Üksvärav, R.** (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn, TEA Kirjastus.
18. **Üksvärav, R., Habakuk, M., Leimann, J.** (1988). *Upravlentšeskoje konsultirovanije: teorija i praktika*. Moskva, Ekonomika.
19. **Üksvärav, R.** (1991). *Thinking and behavior pattern of Estonian managers*. Turku, Turun yliopisto.
20. **Nurmi, R., Üksvärav, R.** (1993). How Estonian managers experienced the transformation to independence and market economy in 1991–1993. *Management International Review, 33(2)*, 171-181.
21. **Üksvärav, R.** (1993). Are Estonian executives fully prepared to operate successfully in a market economy? Survey findings in Estonian and Finnish firms. *Journal of Financial Management and Analyses, 6(2)*, 34-44.
22. **Nurmi R., Üksvärav, R.** (1996). Estonian and Finnish organizations: a comparative analyses. *International Journal of Management, 13(1)*, 10-107.

23. *Tallinna Tehnikaülikooli lõpetanud 1918–1993*. (1993). Tallinn: TTÜ Kirjastus.
24. **Leimann, J.** (1988). *Upravlentšeskoje konsultirovanije v sisteme soveršenstvovanija hozjaistvennõh organizatsii*. Dissertatsija na soiskanije utšonoi stepeni doktora ekonomitšeskih nauk. Tallinn.
25. **Terk, E.** (2000). *Privatisation in Estonia: ideas, process, results*. Tallinn, EIFS.
26. **Terk, E., Teder, J.** (1998). Estonian Entrepreneurship: Towards Western Markets and Operating Patterns. L. Hedegaard and B. Lindström (toim). *North European and Baltic Sea Integration. The NBI Yearbook 1998*, (lk 145-162). Berlin: Springer-Verlag Berlin.