

## PROFESSOR JAAK LEIMANN – 80

Jaak Leimanni senine elukäik on olnud kadestamisväärselt värvikas ja põnev. Tänapäevane juubilar on ühes oma varasemas intervjuus tituleerinud end kolmevõistlejaks, mille aladeks on akadeemiline tegevus, konsulteerimine ja tegelik juhtimine. Need kolm ala põimuvad ta elu kõigis faasides ja Jaak on kõigil nendel aladel tipptegija.

Jaak Leimann on sündinud 1. märtsil 1941 Võrus. Pärast Võru keskkooli lõpetamist 1959. aastal tuli ta pealinna, et jätkata õpinguid Tallinna Polütehnilises Instituudis (endine TPI; tänapäevane Tallinna Tehnikaülikool /TTÜ/) majandusteaduskonnas masinaehituse



ökonoomika ja organiseerimise erialal. Tol ajal käis NSV Liidus kõrghariduses eksperiment – tudengid pidid õppimise ajal ka töötama. Jaagu töökohaks oli tehas "Volta". Kerge see kahe koorma vedamine tudengitele ei olnud, aga Jaagu eluhoiakuid tundes, ei ole alust arvata, et ta seda kahetses. Praktika tundmist on ta alati oluliseks pidanud.

Pärast TPI lõpetamist 1964. aastal suundus värske insener-ökonoomist tagasi kodulinna Võru, kus asus tööle Võru Gaasialüsaatorite Tehase mehhaanikatsehhis insenernormeerijana. Aasta hiljem (1965), tehti talle ettepanek hakata vastloodud Võru Masinaarvutusjaama direktoriks. Igapäevane töö ettevõtte juhina ja samaaegselt kohakaasluse alusel Võru Tööstustehnikumis ka juhtimist õpetades, tekitas tal tõsise soovi organisatsiooni ja juhtimise teemadega teoreetilisemas plaanis tegelda. Ja selgus, et tähtede seis kujuneski selleks soodsaks.

### Koolitaja ja konsultant

TPIs õppimise ajal oli Jaak Leimanni üheks õppejõuks dotsent Raoul Üksvärav. Nüüd oli USAst stažeerimiselt saanud R. Üksvärav alustanud ettevalmistusi juhtimise õpetamiseks Eestis ja asunud sel eesmärgil looma noorte õppejõudude seltskonda, kellest kujuneksid selle ala eksperdid. Jaak oli nende hulgas üks esimesi. 1968. aastal astus Jaak Leimann TPI statsionaarsesse aspirantuuri ja temast saab Üksvärava kolmas aspirant. See hetk määras suuresti ära ta edasise elukäigu. Raoul Üksvärava juhendamisel valmis Jaak Leimannil ettevõtete põhitootmise juhtimist käsitlev kandidaadiväitekiri. Töö kaitsmisel 1972 aastal oli muide selle esimeseks oponendiks Moskva Riikliku Ülikooli professor Gavriil Popov, kellest sai hiljem NSV Liidus alustatud perestroika üks liiderkujusid.

1973. aastal edutati Jaak Leimann dotsendi ametikohale.

Üksvõraval oli hea käsi. Tema ja tema poolt väljavalitute entusiastliku tegevuse tulemusel kujunes TPI tööstuse juhtimise ja planeerimise kateedri baasil 1970ndate aastate keskpaigaks inimeste kooslus, keda hakati nimetama Eesti juhtimisala koolkonnaks ning keda sellisena tunnustati ja aktsepteeriti ka NSV Liidu juhtivates teaduskeskustes. See tähendas ka võimalust arendada oma tegevust mõnevõrra iseseisvamalt ja suhteliselt sõltumatult tolaeagsetest üleliidulistest käsulaudadest ja ideoloogilistest kaanonitest.

Jaak alustas tegutsemist mitmel rindel. Ta oli populaarne lektor nii üliõpilaste kui ettevõtete juhtide silmis. Selge ja asjaliku jutuga, sealjuures esinemisstiiliga, mis mõjus lahedalt ja sõbralikult ning oli võrtsitatud hea huumoriga. Näiteks tudengitele ettevõtete organiseerimise kursust lugedes, ei toetunud ta mitte niivõrd õpikutele, kuivõrd praktilähdedastele näidetele, kuidas ettevõtetes asju tegelikult tehakse. Ta viis tudengid ettevõttesse, lastes neile seal kohapeal ettevõtete toimimist selgitada või kutsudes praktikuid ülikooli esinema. Üksvõrava kateedris tegeleti aktiivselt juhtimisalase konsulteerimisega ja Jaagust sai selle tegevuse keskseid eestvedajaid.

Tõsiseks murranguks, seda nii erialases kui maailmapildi laienemise mõttes, oli Jaagule stažeerimine 1975/76 õppeaastal Soomes. Koos uute teadmistega leidis Jaak Soomes ka palju sõpru, kellega jääb suhtlema aastakümneteks. Enamgi veel: Jaagust sai põhiline Soome suhete hoidja Eesti juhtimisalase kogukonna, nii teoreetikute kui praktikute jaoks. Raske on nende suhete tähtsust alahinnata. Kindlasti ei oleks taasiseseisvunud Eestis majanduse käivitumine ilma Soome oskusteabeta ja kontaktideta 1990ndatel nii edukalt kulgenud.

Soomes ei keskendu Jaak mingi kitsa *management*'i valdkonna uurimisele, vaid püüab aru saada kaasaegsest organisatsiooni- ja juhtimisteooriast selle kõige laiemas mõttes. Soome oli tol ajal värvaks värske rahvusvahelise, suuresti USA põhise, erialainformatsiooni juurde. Ta ei kogu tarkust ainult enda jaoks vaid jagab seda väga süsteemselt nii oma kolleegidega kui kõigi teistega, kellel selle vastu huvi oli. Stažeerimiselt kaasatoodud inglise- ja soomekeelsete materjalide kogum oli ülimalt mahukas. See sisaldas nii uusi teoreetilisi kontseptsioone kui oskusteabe tüüpi kirjandust: juhtide väljaõppes kasutatavaid materjale, organisatsiooni uurimise ja diagnoosimise meetodeid jm. Ta korraldas kaasatoodu tundmaõppimiseks ja läbiarutamiseks terve rea seminare. Jagas materjale kolleegide vahel, lasi nende baasil teha ettekandeid, korraldas arutelusid, kuidas millestki aru saada ja kuidas Eestis kasutada. Seminaridel ei osalenud mitte ainult juhtimisteadlased vaid ka psühholoogid, sotsioloogid, majandusanalüütikud. Need seminarid kujutasid endast tõelist rahvaülikooli, mis aitasid meid tol ajal lähemale lääne teadusele ja praktikale. Seminaride üheks tulemuseks oli rotaprintväljaandes raamatu „Juhtimiskonsultandi aabits“ koostamine.

Pärast Jaagu missioonilaadset rahvaharidustööd polnud Eesti organisatsiooni- ja juhtimisalane maastik enam endine. Tema eestvedamisel hakati Eestis juhtide koolitamisel ja konsulteerimisel laialdaselt kasutama rühmatööd, rakendati organisatsiooni arendamise meetodeid, hakati tegelema strateegia ja strateegilise juhtimise teemadega, katsetati juhtide individuaalse arendamise programme jms. Võib

väita, et 70ndate aastate teisel poolel oli just Jaak Leimann see mootor, kes suutis Raoul Üksvärava poolt käivitatud protsessile jõuliselt uut hoogu anda.

Jaagu koolitus- ja konsulteerimisalane tegevus ei jäänud ainult TPI raamidesse. Ta tegutses aktiivselt ka Kergetööstuse Ministeriumi arenguorganisatsioonides ning aitas käivitada juhtimise arendamise allüksust Eesti Kolhoosiehituse süsteemis ja suunata selle tegevus perspektiivsetele radadele.

1979. aastal tegi Jaak Leimann oma tööelus pöörde – temast sai büroo Mainor teadusdirektor. Uus positsioon võimaldas tal vahetult osaleda Eesti ühe suurima tööstusharu praktilises juhtimises ning rakendada seal oma teadmisi ja ideid uuenduste tegemiseks. Mainor oli tol ajal Eesti NSV Kergetööstuse Ministeriumi arendusettevõtte. Süsteemi kuulus üle 20 tootmisettevõtte, kus töötas kokku ca 40 000 inimest ning seal toodeti ligi 25% kogu tolleaegse Eesti tööstuse toodangust. Jaak meenutab, et Mainori aeg oli tema tööelus väga põnev periood, see oli otsingute ja katsetuste ajajärk. Ülo Pärnitsa ja Jaak Leimanni juhitud Mainorist said sel ajal alguse paljud uued ja julged ideed. Peale koolituse ja konsulteerimise valmistati seal ette ka mitmeid majanduseksperimente.

1987. aastal lasi Jaak Leimann end oma mõnedel kolleegidel „ära rääkida“ ja valida end Eesti Majandusjuhtide Instituudi (EMI) direktoriks. Just nimelt valida! Nõukogude Liidus oli alanud „perestroika“ ning katsetati ka sellist uut ideed nagu juhtide valimine töökollektiivi poolt. EMI-s oli Jaagul oma *fan club* ja ehkki toimus tegelik valimisvõitlus, ei olnud Eesti ühe juhtimise täiustamise tipp-persooni valimisvõidus erilist kahtlust. EMI oli koht, kus täiendkoolitusel käis enamik Eesti ettevõtete tipp- ja ka suur osa keskujuhtidest. Selle institutsiooni kaudu olid inimeste mõtlemisviisi mõjutamise võimalused suured.

EMI perioodi jääb Jaagu juba Mainoris töötamise ajal valminud doktoritöö lõpetamine ja kaitsmine 1989. aastal. Tolleaegne teaduste doktori kraad NSV Liidus ei ole võrreldav praeguse PhD-ga. Teaduste doktori kraadini jõudsid väga vähesed ja seda võeti kui teaduse tipptaset. Jaagu doktoritöö „Juhtimisalane konsulteerimine majandusorganisatsioonide täiustamise süsteemis“ käsitles laia spektrit konsulteerimisega seotud küsimustest, tugines ligi 20 aastasele kogemusele. Keskkel kohal tema töös olid juhtide konsulteerimise ja koolitamise integreerimise alased lahendused. Koos R. Üksvärava ja M. Habakukega kirjutasid nad sel perioodil ka venekeelse monograafia „Juhtimisalane konsulteerimine: teooria ja praktika“. Raamatu avaldas üleliiduline kirjastus „Ekonomika“ ja sellest sai kirjastuse 1989. aasta bestseller. Hiljem anti teos välja ka hispaania keeles, väljaandjaks oli üks Kuubas asuv kirjastus.

Mainori ajal hakkasid Jaagu huvid liikuma üha rohkem majandusmehhanismi muutmise radadele. Sellele aitas kaasa ka stažeerimine Moskvas ja Novosibirskis, suhtlemine teiste hulgas akadeemik Aganbegjani ja tema kolleegidega, kes demonstreerisid küllalt veenvalt, kuidas NSV Liidu majandus, kui põhimõttelisi muutusi ei suudeta ette võtta, uppi lendab. Jaagul süvenes arusaam, et antud perioodil on organisatsioonide tasandil traditsioonilise juhtimise täiustamise kõrvale vaja midagi radikaalsemat. Ta hakkas oma organisatsiooniteoreetiku ja konsultandi oskusi ning generalistitüüpi mõtlemist rakendama üha enam selleks, et aidata mõtestada ja anda nõu suuremate majanduslike ja ühiskondlike murrangute läbiviimiseks Eestis. Algaval perestroikaperioodil olid nii

Mainor kui EMI kesketest kohtadest, kuhu koondus nii majandusalane kui ka poliitiline reformimõte Eestis. Mainor kujunes Eesti isemajandamise (IME) projekti väljatöötamise keskuseks. Seal hakkas tegutsema ka Rahvarinde koordinatsiooninõukogu. Kui Rahvarinne ja IME Probleemnõukogu, hakkasid korraldama avalikke IME foorumeid, oli EMI suur saal rahvast nii täis, et paljud soovijad ei pääsenud sisse. Tol ajal oli avalikkuse huvi reformide vastu väga suur.

### **Ministriametid vahepaladega**

80. aastate lõpp ja 90. algus oli Eestis ja ka Jaak Leimanni elus pöördeline aeg. Ta kuulus töögruppi, kes 1987. aastal koostas Isemajandava Eesti idee algversiooni. Järgnevatel aastatel osales ta Eesti valitsusreformi aluste väljatöötamisel. Oli igati loogiline, et Edgar Savisaar kutsus just tema 1990. aasta kevadel oma valitsusse majandusministriks. Jaak aitas koostada ka uue valitsuse programmi majandust ja majandusreforme puudutava osa. See oli valitsus, kes tüüris Eesti 1991. aastal taasiseseisvumisele. Ta ei olnud selles valitsuses lihtsalt üks ministritest, vaid täitis ka valitsusjuhi asetäitja rolli. Tihti tuli tal valitsuse istungeid juhtida. Mitmel korral tekkisid peaministri välismaal oleku ajal teravad poliitilised kriisid: näiteks, Tori sündmused 1990. aastal, kus oli täiesti reaalne NSV Liidu sõjajõudude sekkumine või Moskva putši algus 1991 augustis. Tolleaegsed kolleegid valitsusest meenutavad, et oma tasakaalukuse ja ratsionaalsusega mõjus Jaak nendel hetkedel kindlustunnet sisendavana.

Valitsusjuhi asetäitjana vastutas ta mitte ainult reformide vaid majanduse kui terviku toimimise eest. See tähendas ka kohustust selgitada rahvale, miks näiteks mingite kaupade hindade tõus on paratamatu jms. Jaak eelistas pigem valusad tõed välja öelda kui ajada lohutavat udujuttu. Üldiselt see töötas. NSV Liidu rahvamajanduse üldise lagunemise ja Eesti sellest laeva uppumisega kaasnevast veekeerisest väljarabelemise tingimustes, oli toleaeagne juhtimine pidev kriisijuhtimine. „Lootsin saada reformiministriks, aga pidin olema kriisiminister“, on Jaak hiljem toimunud kommenteerinud. Olid pingelised ja keerulised ajad, aga valitsus sai hakkama ning Eesti riik suutis iseseisvuda. Vahel lõõbitakse, et juhte õpetavad või konsulteerivad need, kes ise juhtimisega hakkama ei saa. Jaak tõestas, vastupidist. Ta näitas kui tänuväärne on just konsultant-generalisti silmaring ja kogemused raskes olukorras toimivas juhtimises. Muidugi juhul, kui inimesel ka endal on „juhi soolikas“ olemas.

Peale Savisaare valitsuse tegevuse lõppu otsustas Jaak päevapoliitikast kõrvale tõmbuda. Ta läks stažeerima USAsse Bentley kolledžisse (praegu Bentley University). Ta on humoorikalt kommenteerinud, et pärast seda kui Eestis tuli majandusega igasuguseid piruette ette võtta, tundus nüüd viisakas kasvõi tagantjärei uurida, mida rahvamajanduse teoreetikud nende teemade kohta arvavad. Pärast stažeerimist USAs liitus ta Rootsi konsultatsioonifirmaga SIAR (hiljem rahvusvaheline firma SIAR Bossard). Valdavalt tegeles ta sel perioodil Eestisse investeerimisest huvitatud välisfirmade konsulteerimisega.

Eesti riigi teenimisest siiski niisama lihtsalt pääsu polnud. Aastatel 1996 – 1999 oli Jaak Leimann majandusministriks veel kahes, nimelt Tiit Vähi teises ja Mart Siimani valitsuses. Jaak oli mittepoliitiline minister, seetõttu puudus tal parteiline seljatagune.

Vaatamata sellele sai ta hakkama. See tõestab, et erialane kompetents, kogemused ja isiklik autoriteet võivad maksta ministri ametis enam kui parteilised sidemed. Jaak oli kõikides nendes valitsustes kus ta osales, ka meeskonna liitja ja hea töömeeleolu looja. Tema ministritest kolleegid meenutavad tagantjäre, et Jaagu sõnavõtmised olid alati tasakaalukad ja heatahtlikud, suunatud probleemide lahendamisele, mitte mingi enda või grupihuvidega seotu läbipressimisele. Sellisest käitumisest kujunebki teiste silmis autoriteet.

Ministritööga seotult oli Jaak Leimann aastatel 1996–1999 ka Teadus- ja Arendusnõukogu liige ning 1996. aastal kuulus ta Kõrghariduse Hindamise Nõukokku. Tasapisi ajad muutusid – kujunes süsteem, mille raames juhtimine muutus üha reguleeritumaks. Jaagule taoline tegutsemine jäigalt reglementeeritud protseduuride tingimustes ja nn peenreguleerimine, ei meeldinud. Oma viimastel ministriaastatel võttis ta tihti üles teema vajadusest riigijuhtimises bürokraatiat vähendada, struktuure ja protseduure lihtsustada ning püüdis sellesse võitlusesse ka oma kolleege-ministreid kaasa tõmmata. Aja vaim surus aga paraku teises suunas. Ideed riigireformi vajadusest on tänagi aktuaalsed. Kokkuvõttes on juubilar ühes oma varasemas intervjuus tunnistanud, et ministriks olemise aegadega jääb ta rahule.

Rahul on olnud ka Eesti ühiskond – riigile osutatud teenete eest on Jaak Leimanni autasustatud 2002. aastal Riigivapi IV klassi ja 2006. aastal Riigivapi II klassi teenetemärkidega.

## **Tagasi juurte juurde**

Pärast mitmekordset ministriametit naases Jaak Leimann pärast 20 aastast eemalolekut tagasi ülikooliellu. Aastatel 1999 kuni 2008 tegutses ta Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ, endine TPI) ärikorralduse instituudi professorina ning organisatsiooni ja juhtimise õppetooli juhatajana. Tema käe all sai õppetooli areng uue hingamise. Suurt tähelepanu pööras ta õppeprogrammide uuendamisele, initsieeris mitmete uute õppeainete õppekavasse võtmise. Vaikne ”tiksumine” talle ei meeldinud.

Üheks Jaagu tähelepanuväärseks ettevõtmiseks sel perioodil oli koos SIAR Bossardi aegse kolleegi ja sõbra Christian Junneliusega sihtasutuse Carpe asutamine, mille vahenditest toetati nimetamisväärselt suurte summadega TTÜ majandusteaduskonna teadus- ja õpetegevust. Koos C. Junneliusega jätkus ka juba varem alanud tegevus: Eesti ülikoolide raamatukogudesse välismaise juhtimisalase kirjanduse hankimine.

Professor Jaak Leimann keskendus oma õpetamistegevuses eelkõige strateegilise juhtimise temaatikale. Ta püüdis oma pikaajalist kogemust strateegiakonsultandina, mitmete ettevõtete nõukogu liikmena ja juhi-praktikuna tegutsedes saadud kogemust uuemas teoreetilises kirjanduses sisalduvaga sünteesida. 2003. aastal ilmus temalt koos Per-Hugo Skarvad'i ja Juhan Tederiga raamat „Strateegiline juhtimine“, mis kujunes selle valdkonna eestikeelseks põhiõpikuks. 2004. aastal ilmus tal koos Vello Rääguga raamat „Juhtimise konsulteerimine“. Jaagu rahvusvahelised teaduspublikatsioonid keskendusid tema tegevuse viimasel akadeemilisel perioodil Eesti rahvamajanduse ülemineku problemaatikale 1990ndatel aastatel ja ettevõtete haldusstruktuuri (*corporate governance* 'i) muutumisele selles üleminekus.

1997. aastal valiti professor Jaak Leimann TTÜ aasta vilistlaseks, 2001. aastal autasustati teda TTÜ suure teenetemedaliga „Mente et Manu“ ning 2007. aastal valiti TTÜ majandusteaduskonna parimaks õppejõuks. Aastatel 2001–2005 oli ta TTÜ rektori nõunik ning TTÜ vilistlaskogu juhatuse liige, lisaks veel tegevus Eesti Konsultantide Assotsiatsioonis ja Eesti Majandusteaduse Seltsis (EMS)<sup>1</sup>.

Aastast 2008 on Jaak Leimann TTÜ majandusteaduskonna emeriitprofessor.

Professor Jaak Leimann kuulub koos praeguseks meie hulgast juba lahkunud professor Raoul Üksvärava ja professor Madis Habakukega nende Eesti juhtimisteadlaste suurde kolmikusse, kes olid selle valdkonna arengu käilakujudeks nii NSV Liidu kui ka taasiseseisvunud Eesti Vabariigi aegadel.

Ka peale erruminekut on tänane emeriitprofessor Jaak Leimann jätkuvalt maailmaparandaja, valutades südant nii meie majandus- ja juhtimisteaduse olukorra kui üldse Eesti arengu pärast. Hea ja targa inimesena on ta oma nõuannetega paljusid aidanud. Mitmed peavad teda oma mentoriks.

Soovime lugupeetud minister-professorile endiste kolleegide poolt palju õnne 80. juubeli puhul!

Peeter Kross ja Erik Terk

Mõtte- ja teekaaslased professor Raoul Üksvärava koolkonnast

### **Kasutatud allikad:**

1. **Laos M.** (2014). Mainori lugu. Tallinn: OÜ Vali Press
2. **Leimann J.** Kaasteelistega koos on mõnusam elada. TalTech. Majandusteaduskond 80. 80 aastat majandusharidust. Äripäeva eriväljaanne. 11.02.2021
3. **Leimann J.** (2013). Raoul Üksvärav – minu teenäitaja. Kogumik Raoul Üksvärav. Publikatsioonid. Organisatsioon ja juhtimine 50. Meenutusi alg-aastaist. Tallinn: TTÜ kirjastus

---

<sup>1</sup> Tema EMSi tegevuse raamesse kuulus ka aktiivne osalemine Tartus-Värskas suviti toimunud rahvusvahelisel kolmekeelsel (eesti, saksa, inglise) majanduspoliitika teaduskonverentsil aastatel 2000 (VIII konverents) ja 2002 (X konverents), kus ta andis enda poolt hea tõe ka selleks, et aastal 2022 (30. juuni – 02. juuli), toimub analoogne konverents juba 30ndat korda (seekord Jänedal – kümnes kord). Konverentsi korraldajad loodavad, et ehk on n-ö „vanameistril“, lugupeetud emeriitprofessoril, huvi ja jaksu ka seekord osaleda!? Konverentsi korraldustoimkonna nimel konverentsiseeria algataja (1984) ja peakorraldaja Matti Raudjärve poolt igatahes südamlikult: **Tere tulemast, Jaak!**

Professor Jaak Leimann oli EMSi tegevuses aktiivne osaleja ja sisukas diskuteerija ka aastatel 2003–2006 Tartu Ülikooli regionaalses Pärnu kolledžis talvel toimunud ettevõtetmajanduse konverentsil “Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit” (Pärnu, 2003), mille initsiaatoriteks ja kaaskorraldajateks olid Pärnu kolledži ärijuhtimise lektoraat ning kirjastus- ja konsultatsioonifirma Mattimar OÜ koostöös TÜ majandusteaduskonna ning TTÜ majandusteaduskonna instituutidega.

4. **Terk E.** (2020). Professor Üksvärava koolkond juhtimisteaduses: teke, toimimine ja mõjud majandusele. Rahvusvaheline teadusajakiri „Estonian Discussions on Economic Policy/ Estnische Gespräche über Wirtschafts-politik/ Eesti majanduspoliitilised väitlused. Berlin, Tallinn: BWV, Matti-mar, nr. 1-2, lk 69 – 72 (CD: lk 117 – 135)
5. **Ummelas M.** Elada tuleb täna! Professor Jaak Leimann 60. *Mente et Manu*. TTÜ ajaleht. 27.02.2001
6. **Üksvärav R., Habakuk M., Leimann J.** (1988). *Upravlentšeskoje konsultirovanije: teorija i praktika*. Moskva: Ekonomika, 239 lk