



# Kui motivatsioon on auklik ehk miks ma ei usu motiveerimisse



Indrek Lillemägi  
9. aprillil 2026





# PERGi eripära

Lähtume riiklikust õppekavast, kuid oleme õppeaineid rohkem lõiminud, kasutame rohkem koostõiseid ja projektipõhiseid õppemeetodeid ja iga õpilane saab u 20% õppekavast ise valida.

Õpime, kuidas lahendada suure mõjuga ühiskondlikke väljakutseid, meie fookuses on keskkonna ning demokraatia jätkusuutlikkus.

Oleme puhas gümnaasium. Nii õppekava, õppekorraldus, ruumid kui ka organisatsioonikultuur on disainitud just gümnasisti vajadusi silmas pidades.



# PERGi koolipere

- \* 1000+ õpilast
- \* u 100 töötajat
- \* Eestikeelne õppekava, eesti keele kui teise keele õppekava ja eesti viipekeelne õppekava
- \* Väga palju individuaalseid õppekavu
- \* Igal aastal sisseastujaid rohkem kui 70 põhikoolist





**Ülesanne 1:  
Leidke endale toolid ja lauad.**



**Ülesanne 2:  
Looge koole, millest olete unistanud.**



# Miks peaks keegi viitsima minuga koos uut kooli luua?

*Ei ole raske sõnastada suuri, keerukaid ja julgeid eesmärke. Raske on inimestele seletada, kui eesmärgid ei täitu.*

*Ei ole raske värvata häid inimesi. Raske on siis, kui neil headel inimestel on väga kõrged ootused ja nad esitavad ebamõistlikke nõudmisi.*

*Ei ole raske organisatsiooni struktuuri pabrile visandada. Raske on selles visandatud struktuuris panna inimesi omavahel suhtlema.*

*Ei ole raske suurelt unistada. Raske on ärgata keset ööd külma higiga kaetult, kui unistused on muutunud õudusunenäoks.*

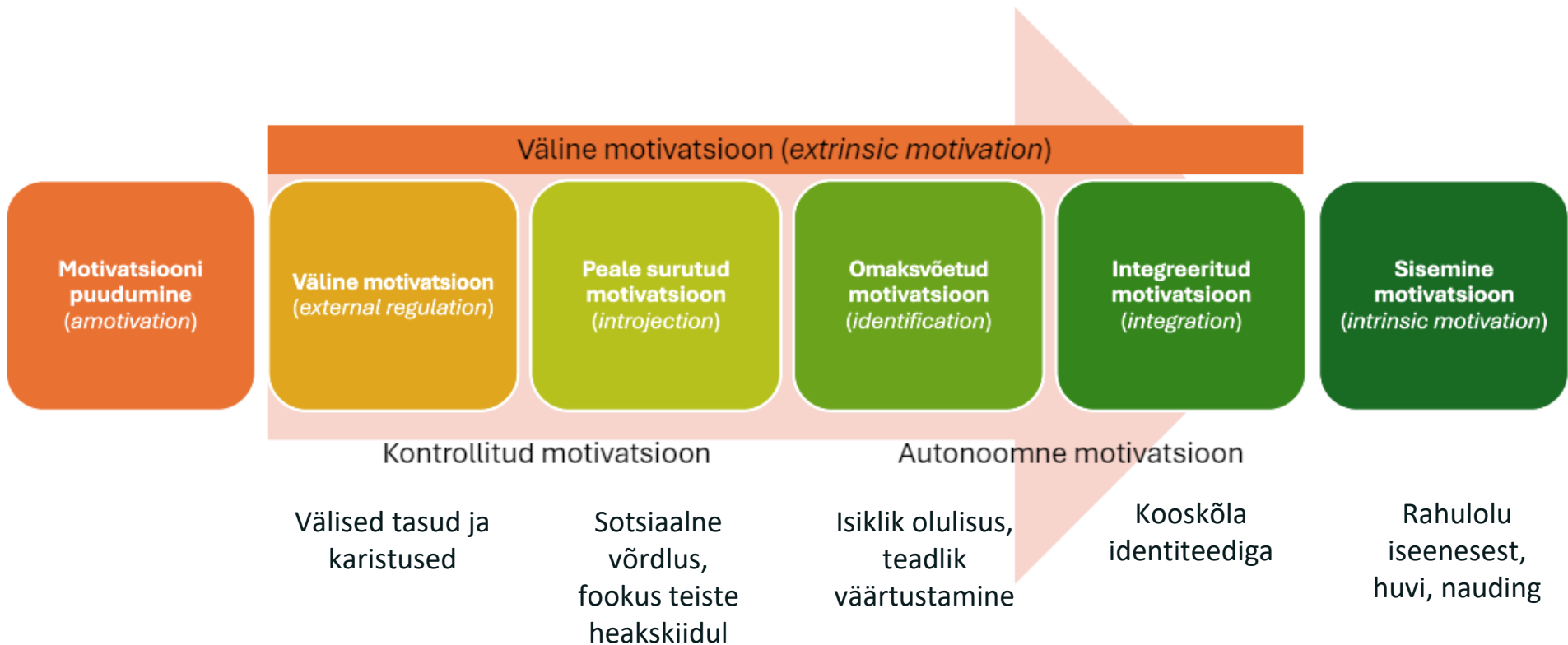
Ben Horowitz, “The hard thing about hard things. Building a business when there are no easy answers.”



# Mis minu motivatsiooni toetab, mis vähendab?



# Suhted Tähendus Võimalus kasvada





# Mis toetab autonoomset motivatsiooni?



**Psühholoogilised baasvajadused:  
autonoomia, seotus, enesetõhusus**

**Füüsilised baasvajadused:  
tervis, uni, toitumine jne**



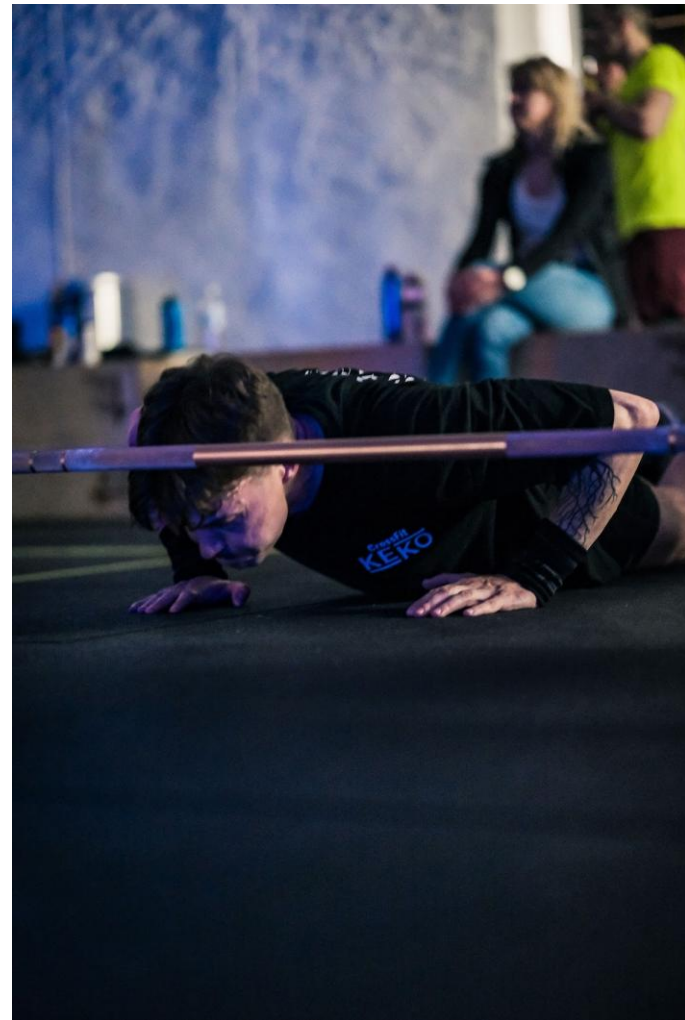
**On täiesti normaalne, vahel on elus raske, et oleme väsinud, et motivatsioon kaob, et tahaks teha lihtsamaid asju, et me ei jaksa.**



**Kuidas teha asju, kui  
motivatsiooni ei ole?  
Tuleb teha ilma  
motivatsioonita.**

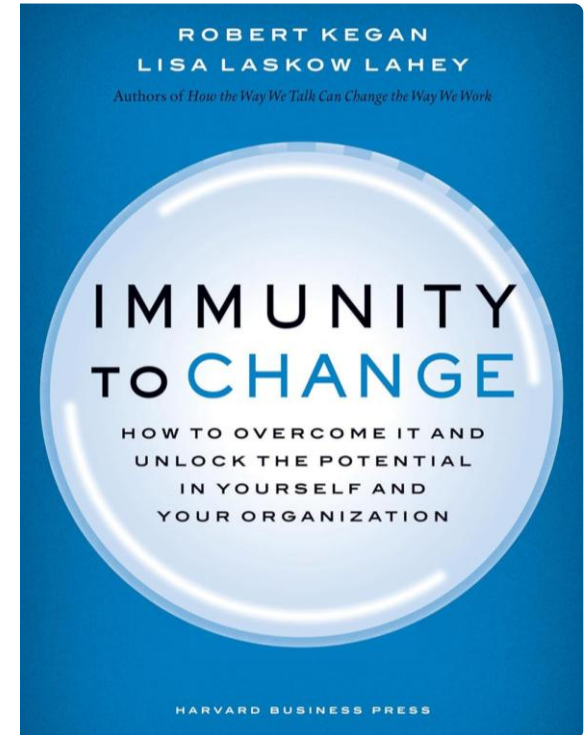
## Motivatsiooni asemel:

1. Selged sihid ja kokkulepped
2. Väärtused/põhimõtted
3. Harjumused ja süsteemid



# Mida on vaja, et suuta muudatusi juhtida?

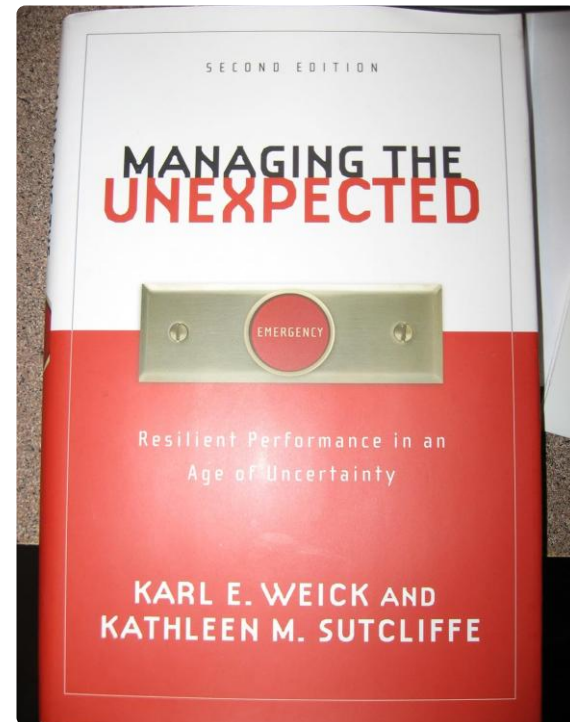
- Psühholoogiline sitkus ja eneseteadlikkus:
  - Kas mõistan oma reaktsioone stressile ja ebakindlusele?
  - Kas suudan eristada faktilist olukorda oma emotsionaalsest tõlgendusest?
  - Kuidas talun ebamugavus?



# Mida on vaja, et suuta muudatusi juhtida?

Mõtestamine ja tähenduse loomine (*sensemaking*)

- Kuidas ma aitan teistel mõista, miks muutus toimub?
- Kuidas ma aitan inimestel teadmatusega kohaneda?
- Kuidas ma loon selgust ka siis, kui on palju segast?



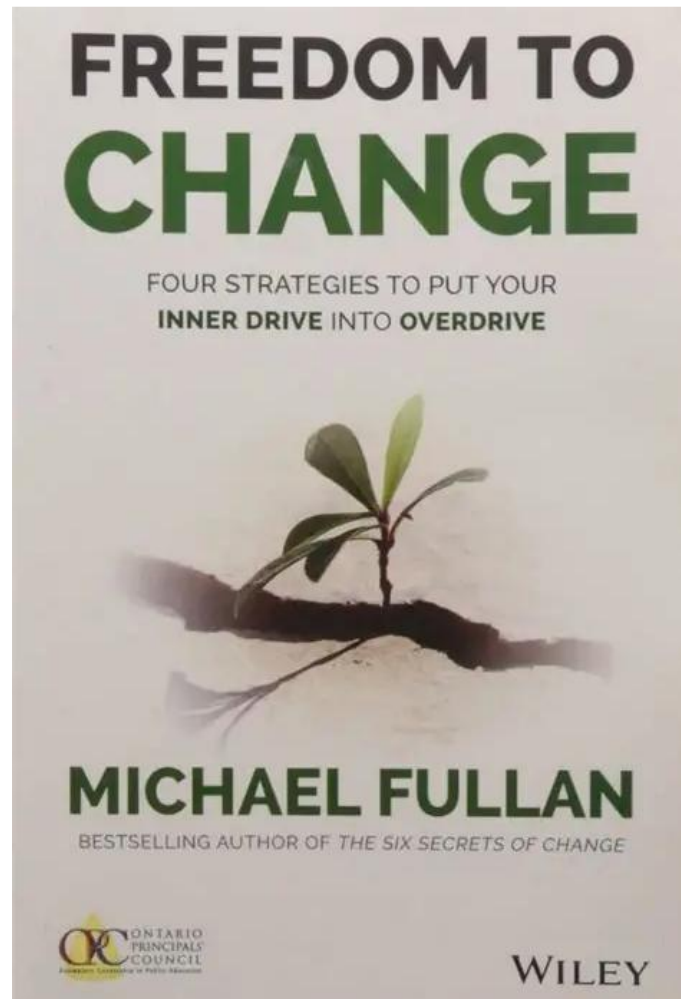
# Vabadus millestki vs vabadus millekski

Fullani järgi ei ole suurim vabadus vabadus reeglitest, vabadus vastutusest ega vabadus teha, mida tahad.

**Parim vabadus** on võime kasutada oma energiat, oskusi ja mõju *millegi tähendusliku loomiseks koos teistega*.

„Your own best freedom“ tähendab:

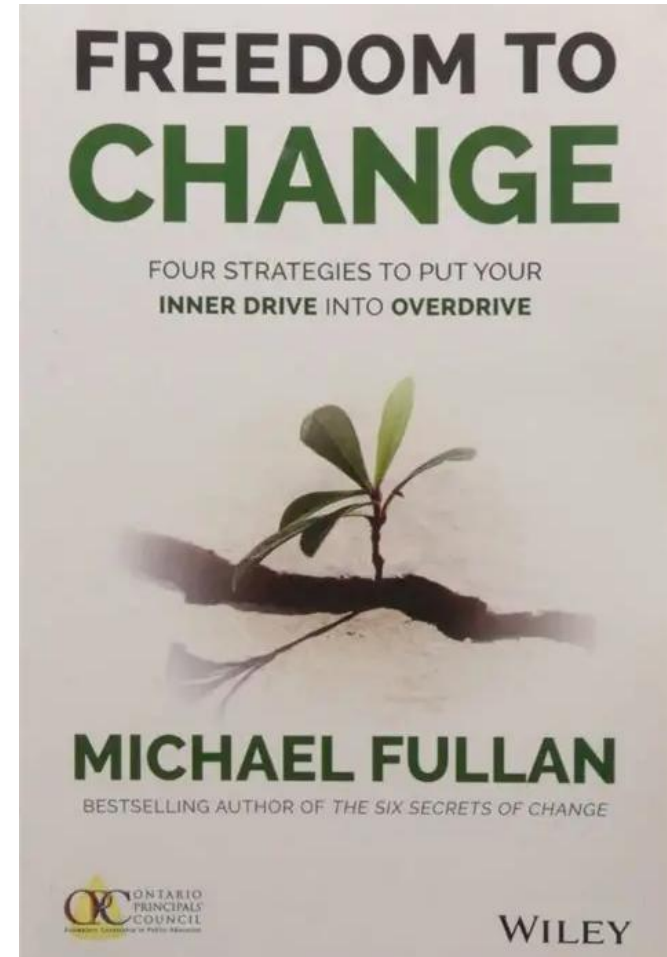
- sa ei oota ideaalset konteksti,
- sa ei vaja täielikku kontrolli,
- sa kasutad seda mõju, mis sul juba on.



# Päris vabadus on ebamugav.

- See nõuab vastutuse võtmist, mitte süüdistamist.
- See tähendab ebaõnnestumise riski.
- See tähendab, et sa ei saa enam öelda „süsteem ei luba“.

**Mida saan mina teha, et ka teised seda päris vabadust tunneksid?**



# Omanditunde kultuur

Fullan rõhutab, et kestlik muutus ei sünni käskudest, motivatsioonikõnedest ega mõõdikutest üksi.

See sünnib siis, kui inimesel on **selge tähendus** (miks see loeb), **pädevuse tunne** (ma saan hakkama), **seotus teistega** (ma ei tee seda üksi).

- Värbamise aluseks selge visioon ja põhimõtted
- Järjepidev loojutustamine (strateegiline mõjutustegevus)
- Tiimijuhid, kellel on autonoomia ja vastutus
- Koostööaeg
- Koos õppimise aeg
- Luba ebaõnnestuda, kuid keeld mitte hoolida
- Katsetamiskultuur – julgustus panna vastutustundlikult hullu



# Mõjukad väikeasjad (*simplicity*)

Kuidas lihtsustada keerukust nii, et oleks selge, mis on väiksed, aga väga mõjukad tegevused?

Kes on inimesed, kellel on suur mõju ja kes vajavad minu tähelepanu?

- 3-minuti tagasiside iga kahe nädala tagant
- 15-minuti tunnivaatlused
- 1 minuti „kuidas nädal läinud on?“ kohtumiste alguses
- 10 minuti kurtmise piirang – pärast seda peab keskenduma lahendustele
- Arengukavas ainult kolm eesmärki – kõik muu on teisejärguline



# Kokkuvõtteks

- Valmista iseend ja oma inimesi ette raskusteks, konfliktideks, ebaõnnestumisteks.
- Normaliseeri seda, et enne selgust on segadus.
- Visanda positiivne plaan, sisenda lootust ja turvatunnet.
- Aita luua tähendust.
- Loo omanditunnet.
- Lihtsusta keerukust.
- Tee raskeid otsuseid.



**Kui selg ei ole märg,  
siis see ei ole  
juhtimine.**

# Küsimusi?