

The background features a network of interconnected circles in various colors (red, orange, yellow, green, pink) with a watercolor texture. The circles are connected by thin, dark lines, creating a molecular or network-like structure. The colors transition from warm reds and oranges on the left to cooler greens and yellows on the right.

**NANDO
MALMELIN**

**AVOIMUUS
UUDELLE**

**TULEVAISUUDEN
AVAINAITO**

TAMMI

NANDO MALMELIN

AVOIMUUS UUDELLE

TULEVAISUUDEN AVAINAITO



tammi

80 VUOTTA

HELSINKI



© NANDO MALMELIN JA TAMMI 2023

TAMMI ON OSA WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖTÄ

ISBN 978-952-04-4661-1

PAINETTU EU:SSA

Sisällys

Johdanto avoimuuteen	7
Mitä avoimuus uudelle on ja miksi tarvitsemme avoimuustaitoja?	
 OSA I: Avoin ajattelu	 19
1 Tulevaisuustaidot	25
Miten tulevaisuutta luodaan ja mitä valintoja se edellyttää?	
2 Toisinajattelutaidot	37
Miten murtaa ajattelumalleja ja ajatella toisin?	
3 Keskittymistaidot	55
Miten keskittää huomio olennaiseen ja havainnoida maailmaa tarkkaavaisesti?	
4 Joustavuustaidot	71
Miten kokeilut hälventävät epävarmuutta ja miksi epäonnistumiset luovat uutta?	

OSA II: Avoin toiminta	83
5 Kyseenalaistamistaidot	87
Miten tarkastella ongelmia avoimesti ja miksi kriittisyys on arvokasta?	
6 Vuorovaikutustaidot	111
Miten avoimuutta voi edistää yhdessä ja vuorovaikutuksessa?	
7 Kuuntelutaidot	131
Miten kuunnella uteliaasti ja kysyä tyhmiä?	
8 Löytämistaidot	145
Miten hyödyntää yllätyksiä, sattumuksia ja vastoinkäymisiä uuden luomisessa?	
JÄLKISANAT	
Miksi avoimuus on niin vaikeaa?	157
Milloin avoimuus voi olla haitallista ja miten muutos kohti avoimuutta onnistuu?	
Kiitokset	171
Viitteet	173
Kirjallisuus	180

Johdanto avoimuuteen

Mitä avoimuus uudelle on ja miksi tarvitsemme avoimuustaitoja?

Venetsia on suosikkikaupunkejani. Sen kadut tarjoavat yllätyksiä ja sattumuksia arvostavalle kävelijälle satumaan. Tuntuu, että kapeita kujia, ihmeellisiä kadunkulmia ja viehättäviä kanaaleja on loputtomasti. Aina löytyy uutta.

Toisaalta kujat voivat vaikuttaa kaoottiselta labyrintiltä, jonka sokkeloihin eksyy. Suunnitelmalliselle matkailijalle Venetsian yllätyksellisyys voikin olla turhauttavaa. Mielentiloja on yhtä monia kuin ihmisiäkin.

Ystäväni Mikko on professori, kaikin tavoin analyttinen ja johdonmukainen mies. Hän on menestynyt opinnoissa ja työelämässä, kasvattanut upeita lapsia, kiertänyt laajasti maailmaa, urheillut maajoukkueissa. Hän jäsentää maailmaa järjestelmällisesti ja tehokkaasti. Arjessaan hän hyödyntää digitaalisia palveluja, joiden avulla voi toimia entistäkin tehokkaammin.

Reissatessani Mikon kanssa konferensseissa ja lomamatkoilla olen oppinut tuntemaan hänen tapansa. Hän on niitä matkailijoita, jotka selvittävät matkakohteiden

nähtävyydet ja niiden taustatiedot perinpohjaisesti sekä suunnittelevat päivien ohjelmat ja aikataulut tarkasti. Hänelle on tärkeää ottaa selvää, miten kohteisiin löydetään mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti, jotta ehditään nähdä ja kokea mahdollisimman paljon.

Matkakumppanien kannalta tämä on mahtavaa, koska harva meistä jaksaa perehtyä nähtävyyksien yksityiskohtiin kovin perinpohjaisesti. Käytännössä tämä johtaa usein siihen, että muut seurueen jäsenet seuraavat Mikkoa muutamien metrien päässä, kun hän pitkin askelineen johdattaa joukkoa iPhonen karttaohjelman ja värähtelemällä liikkeitä ohjaavan Apple Watchin avulla suorinta tietä kohti kohdetta ja sieltä taas tehokkaasti kohti seuraavaa.

Venetsiassa pääsisimme rautatieasemalta Pyhän Markuksen torille alle 25 minuutissa. Se olisi tehokasta ja joutuisaa. Suorinta tietä kohti päämäärää – *arriviamo!*

On myös toisenlaisia matkailijoita, niitä, joita faktat eivät juurikaan kiinnosta, jotka antavat virran viedä. Heille riittää, että onnistutaan seuraamaan matkaoppaan pitelemää keltaista lippua. Tällaisten Aasiasta matkanneiden turistiryhmien perässä olen kuljeskellut monissa suurkaupungeissa kesälomien aikaan, kun ohikaan ei oikein pääse.

Äärimmäisiä esimerkkejä tästä ajattelumallista ovat jokakesäiset risteilijäturistit, jotka tulevat Helsingin Esplanadin puistossa kyselymään, että mitä täällä Tukholmassa tai Oslolla kannattaisi nähdä. He eivät edes tiedä, missä ovat jo käyneet ja mitä maailma olisi voinut heille siellä tarjota. Eivätkä siitä myöskään välitä. He ovat tyytyväisiä siihen, mitä tielle sattui.

Joskus matka onkin yhtä tärkeä kuin päämäärä. Lähdimme kerran nuorina miehinä ystäväni Manun kanssa ajelemaan Helsingin Töölöstä kohti ystävämmme Tonin suvun mökkiä Uudellamaalla. Olimme käyneet siellä kertaalleen joitakin vuosia sitten, ja meillä oli jonkinlaisia muistikuvia siitä, minkälaisia maisemia ja risteyksiä runsaan puolen tunnin matka mökille sisälsi. Päätimme lähtiessämme, että rauhallisen kesäpäivän kunniaksi emme katso karttaa emmekä missään vaiheessa soita ja kysy apua perille löytämiseksi. Ajatuksena oli löytämisen ilo: etsitään, kunnes löydetään.

Kun lopulta löysimme perille reilusti suunniteltua myöhemmin, ystävämmme Tonin vanhemmat ihmettelivät, mihin olimme jääneet. Kun kerroimme, että olimme pitäneet hauskana ideana löytää perille ilman karttaa ja neuvoja, vanhemmat loivat toisiinsa katseen, josta kävi selväksi, että he pitivät poikansa kavereita outoina. Toni puolestaan totesi vain: ”Arvasin.”

Vaikka toimintamme oli tehokkuuden näkökulmasta hölmöä, löysimme perille ja hauskaa oli. Esimerkki kuvatkoon matkailua löytöretkeilynä, joka voi tarjota odottamattomia löydöksiä. Tämänkaltaiset löytöretkeilijät arvostavat määrätietoisuutta, mutta haluavat jättää tilaa sattumuksille ja yllätyksille. He ovat tyytyväisiä kyetessään keskittymään tietoiseen läsnäoloon, joka mahdollistaa uusia kokemuksia ja elämyksiä. Heille yleensä riittää, että voivat Googlen hakukoneen avulla tarkistaa matkan jälkeen, minkä nähtävyyksien ohi tuli käveltyä.

Nämä ihmiset pyrkivät säilyttämään sen inhimillisen ominaisuuden, jota näinä aikoina on yhä harvinaisempaa

ja vaikeampaa toteuttaa: avoimuuden uudelle. Tämä kirja kertoo tästä taidosta.

Kirjani on tarkoitettu kaikille, jotka haluavat ajatella avoimemmin ja elää luovempaa, elämyksellisempää ja yllätyksellisempää elämää. Tämä on teos kaikille, jotka viihtyvät paremmin Venetsian taianomaisilla kujilla kuin saksalaisten moottoriteiden ohituskaistoilla. Ja erityisesti niille, jotka ovat kyllästyneet nykyiseen tehokkaiden rutiinien ja automatisoivien algoritmien täyttämään tapaan elää, ajatella ja olla.

Avoimustaitoja tarvitaan muutoksessa

Tässä kirjassa avoimuutta tarkastellaan tulevaisuuden avaintaitona. Erityisen tärkeäksi avoimuus osoittautuu, kun etsitään ja luodaan uutta. Avoimuus on tärkeä taito myös silloin, kun halutaan onnistua muutoksessa ja sopeutua siihen.

Avoimuudella tarkoitetaan kirjassa ihmisten ja yhteisöjen halua avautua uusille asioille, ideoille ja tulkinnoille sekä kykyä tarkastella niitä ennakkoluulottomasti uusista näkökulmista.

Avoimuutta tarvitaan, jotta kyetään tunnistamaan ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. On sanottu, että mieli on kuin laskuvarjo – se toimii vain ollessaan auki.

Avoimuus uusille kokemuksille on yleensä ymmärretty yhtenä keskeisistä persoonallisuuden piirteistä, jotka usein ymmärretään suhteellisen pysyvinä ja vakaina ominaisuuksina.¹ Tässä kirjassa avoimuutta tarkastellaan

kuitenkin taitona ja kykynä, jota voi harjoittaa ja kehittää.

Samalla avoimuutta lähestytään metataitona, joka mahdollistaa muun osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen.² Senkaltaisen superkyvyn avulla voi oppia ennakkoluulotonta ajattelua, joka vauhdittaa luovuutta, uudistumista ja kasvua.

Nämä asiat korostuvat erityisesti työelämässä. Kuten organisaatiopsykologi Adam Grant on todennut kirjassaan *Think again*, avoimuus edellyttää sekä halua kehittää avoimuustaitoja että tahtoa virittäytyä avoimuuden mielentilaan.³

Avoimuus on tärkeä osa ihmisten elämää. Esimerkiksi historiantutkija Johan Norberg on todennut, että avoimuus on yksi ihmiskunnan menestystekijöistä. Näin on ollut historiassa ja tulee olemaan tulevaisuudessa.⁴

Hänen mielestään avoimuus on yhteiskunnallisesti tärkeä kyky. Mitä laajemmin ihmiset osallistuvat keskusteluihin ja pyrkivät yhdessä kehittämään uusia ideoita, sitä paremmat edellytykset koko ihmiskunnalla on innovoida ja kehittyä.

Avoimuuden merkitys korostuu suurten murrosten muovaamassa maailmassa, sellaisten kuin koronaviruspandemia, ilmastonmuutos ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Epävarmuuden keskellä tarvitsemme taitoa ajatella ennakkoluulottomasti sekä kykyä kohdata ihmisiä ja asioita avoimesti ja rohkeasti.

Kirjassa tarkastellaan, miten ihmiset ja työyhteisöt voivat avartaa ajatteluaan ja vuorovaikutustaan, jotta he kykenevät toimimaan luovasti ja kekseliäästi. Tämä on yhä tärkeämpää maailmassa, joka korostaa tehokkuutta,

nopeutta ja optimointia. Työ on usein kiireistä ja tulos-orientoitunutta, vapaa-aika suunnitelmallista ja aika-tilatutettua. Lisäksi uusien teknologioiden ja tekoälyn kyllästävä digitaalinen elämä nojautuu yhä voimakkaammin algoritmeihin. Ne ohjaavat ihmisen ajattelua ja toimintaa järjestelmällisesti kohti ennalta määriteltyjä polkuja ja tarkoin optimoituja lopputuloksia.

Samalla sulkeutuu ovia spontaaneille kohtaamisille, yllätyksellisille näköaloille ja mahdollisuuksille oppia uutta. Siksi tarvitsemme kasvun asennetta ja taitoja, jotka mahdollistavat uusien asioiden löytämisen.⁵ Siksi tarvitsemme tilaa ja aikaa avoimuudelle.

Mitä avoimuustaidot ovat?

Murrosaikoina kaipaamme yhä enemmän luovia ideoita, yllätyksellisiä löydöksiä ja spontaaneja kohtaamisia. Niitä edistävien avoimuustaitojen kehittäminen on yhä tärkeämpää ihmisten uudistumiselle ja kasvuille, myös työelämässä.

Monet ammatti- ja toimialat ovat muuttuneet nopeasti esimerkiksi digitalisaation ja koronaviruspandemian myötä. Siksi erilaisissa organisaatioissa aina virastoista järjestöihin ja yrityksiin tarvitaan avoimuutta uudelle ja kykyä kehittää uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja.

Esimerkiksi World Economic Forumin *Future of Jobs* -tutkimuksen yhteydessä on esitetty, että tulevaisuuden työelämässä tarvittavia taitoja ovat analyttisyys, luovuus ja innovatiivisuus. Lisäksi tarvitaan kriittistä ajattelua,

aktiivista oppimista sekä monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyä.⁶

Maailmankuulu historioitsija Yuval Noah Harari puolestaan kirjoittaa kirjassaan *21 Lessons for the 21st Century* kyvyistä, joita tarvitaan tulevaisuudessa menestymiseen. Näitä osaamisalueita ovat viestintätaidot, yhteistyötaitot, luovuus ja kriittinen ajattelu. Harari kutsuu näitä taitoja neljäksi C:ksi niiden englanninkielisten nimien alkukirjainten perusteella. Niiden lisäksi avoimuudessa ja uuden luomisessa tarvitaan myös uteliaisuutta, jonka voisi lisätä tulevaisuuden avaintaitojen viidenneksi C:ksi.⁷

Nämä ajatukset tulevaisuudessa tarvittavista taidoista korostavat erityisesti avoimuuden, ennakkoluulottomuuden ja kyseenalaistamisen merkitystä. Avoimuus uusia ajatuksia ja näkökulmia kohtaan on samalla keskeinen tekijä näiden taitojen kehittämisessä ja hyödyntämisessä – eli tärkeä metataito.

Kyky kriittiseen ajatteluun on kaiken avoimuuden ja uuden luomisen lähtökohta. Uudistuminen ja kasvaminen – niin ihmisenä kuin ammattilaisena – edellyttää avoimuutta ajatella toisin, kyseenalaistaa vallitsevia oletuksia ja etsiä uusia. Jos emme kykene tai uskalla asettaa ajatteluamme ja toimintaamme kriittiseen tarkasteluun, kehittyminen on vaikeaa, jopa mahdotonta.

Kirjassa tarkastellaan avoimuustaitoja ja niiden kehittämistä sekä elämäntaitoina että työelämässä tarvittavina kykyinä. Kirja esittelee uuden kahdeksan avoimuustaidon jäsenyyksen. Neljä ensimmäistä taitoa kuvaavat avoimen ajattelun kykyjä. Näitä ovat tulevaisuustaidot, toisinajattelutaidot, keskittymistaidot ja joustavuustaidot. Neljä

jälkimmäistä kuvaavat avointa toimintaa. Ne ovat kyseenalaistamistaidot, vuorovaikutustaidot, kuuntelemistaidot ja löytämistaidot.

Kahdeksan avoimuustaitoa esitellään kirjassa kukin omassa luvussaan. Jokainen avoimuustaito kuvataan, havainnollistetaan ja taustoitetaan huolellisesti. Luvuissa myös opastetaan, miten kuka tahansa meistä voi käytännössä kehittää omia avoimuustaitojaan.

Olen suunnitellut kirjan helposti lähestyttäväksi ja käytännölliseksi teokseksi kaikille, jotka haluavat toimia elämässään entistä ennakkoluulottomammin ja rohkeammin. Tarkoituksena on avata uusia näköaloja ja auttaa luomaan uusia oivalluksia. Kirjan tavoitteena on herättää keskustelua siitä, miten voimme avartaa ajattelumme, vuorovaikutustamme ja toimintaamme.

Kirja on myös opas avoimempaan ja luovempaan työelämään, erityisesti asiantuntijatyössä sekä muuttuvilla toimialoilla. Kyky ratkaista avoimia ongelmia uusilla tavoilla on monissa työtehtävissä ja työyhteisöissä yhä tärkeämpää.

Mitä voimme oppia johtamisen tai innovaatioiden tutkimuksesta?

Vielä muutama sana siitä, miten olen avoimuutta tässä kirjassa lähestynyt ja mistä aineksista teos on syntynyt.

Avoimuus on ajankohtainen ilmiö, joka kytkeytyy moniin erilaisiin ajattelun perinteisiin ja oppisuuntiin. Sillä on syvät ja laajalle ulottuvat juuret.

AVOIMUUSTAITOT

Avoim ajattelu



Avoim toiminta



Vaikka avoimuutta on omana aiheenaan tarkasteltu harvoin, kyky ajatella avoimesti ja avartaa omaa ajattelua on merkittävässä roolissa sekä eri elämänfilosofioissa että johtamisen ja työelämän kehittämisessä.

Monet elämänfilosofiset opit ja kysymykset ovat koskeneet avoimuuteen kytkeytyviä inhimillisiä ilmiöitä: Mikä on avoimen ajattelun merkitys esimerkiksi yksilön henkisessä kasvussa ja tarkoituksellisuuden tavoittelussa? Miten ihminen hyödyntää avoimuutta mielekkään ja elämyksellisen arjen luomisessa?

Ilmiötä tarkastellaan esimerkiksi tarkkaavaista ja tietoista läsnäoloa korostavissa ajattelutavoissa, kuten mindfulnessissa, stoalaisuudessa, buddhalaisuudessa ja monissa japanilaisissa filosofioissa. Tutkimuksessa avoimuutta on analysoitu esimerkiksi psykologiassa, kasvatustieteissä, kognitiotieteissä ja aivotutkimuksessa. Työelämässä avoimuuden merkitystä on puolestaan pohdittu esimerkiksi luovuuden, innovoinnin ja muutosjohtamisen aloilla.

Yhteistä monille oppisuunnille on ymmärrys siitä, että jotta yksilö kykenee avartamaan ja kehittämään ajatteluaan, hänen on kyettävä tunnistamaan ja kyseenalaistamaan omia ajattelumallejaan sekä ymmärrettävä, miten ne vaikuttavat hänen valintoihinsa ja toimintaansa. Tämä koskee niin työelämää kuin vapaa-aikaa.

Olen työskennellyt monipuolisesti johtamisen kehittämisen ja luovien organisaatioiden parissa. Koen olleeni etuoikeutettu sikäli, että olen saanut työskennellä edistyksellisten työyhteisöjen parissa sekä viisaiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa. Samalla olen päässyt perehtymään syvällisesti moniin tutkimusaloihin ja niiden

teorioihin. Tämän matkan aikana olen todistanut yhä uudestaan sitä, että olipa kysymys tai ongelma mikä hyvänsä, lopulta ratkaisut löytyvät ihmisistä sekä heidän ajattelustaan ja heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Muodossa tai toisessa.

Pyrin tässä kirjassa yhdistämään laajasti näitä kokemuksia ja erilaisten alojen lähestymistapoja. Olen poiminnut ajankohtaisesta tutkimuksesta sellaisia näkemyksiä ja jäsennyksiä, joista on iloa ja hyötyä mahdollisimman laajalle lukijakunnalle.

Taustoitin avoimuuden ilmiöitä hyödyntämällä esimerkiksi johtamisen tutkimuksen oppeja. Esittelen niihin perustuvia ajankohtaisia malleja ja käytännön työvälineitä, jotka voivat tarjota ihmisille uusia keinoja tarkastella omaa ajatteluaan ja toimintaansa kiinnostavista näkökulmista.

Olen kirjaa kirjoittaessani lähtenyt siitä, että moni meistä voi arjessaan hyötyä sellaisista ajatuksista, joita johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa on kehitetty. Yhtymäkohdat ovat ilmeisiä.

Monet työelämän muutosta kuvaavat opit soveltuvat hyödynnettäväksi elämässä laajemminkin. Siksi kirjaan on nostettu esimerkkejä sellaisten yritysten arjesta, joiden kanssa olen työskennellyt. Tällaisia ovat esimerkiksi teknologiayritys Reaktor ja ruokatalo Valio.

Kirjassa pohditaankin, mitä opittavaa johtamisen, strategisen ajattelun ja innovaatiotyön lähestymistavoista on ihmisten arkielämän mielekkyyden edistämässä. Entä miten näitä oppeja voi hyödyntää avoimemman ajattelun kehittämisessä?

Miten esimerkiksi yritysjohtamisen opit tukevat it-sensä johtamista ja oman elämän hallintaa kohti avoimuutta? Mitä johtamisen teorioista voi oppia arkisten elämäntaitojen ja elämänhallinnan tueksi? Entä mitä strategiatutkijoilla on kerrottavana elämän tarkoitusta pohtiville?

Maailman merkittävimmäksi liiketoiminta-ajattelijaksi nimetty Clayton Christensen Harvard Business Schoolista on korostanut sitä, että johtamistutkimuksen löydökset voivat auttaa ihmisiä elämään parempaa elämää – sen lisäksi, että ne tukevat yrityksiä menestymään paremmin. Hän katsoo, että esimerkiksi strategiaopit auttavat yksilöä selvittämään, mihin asioihin elämässä kannattaa keskittyä ja miten voimavaroja voi käyttää viisaasti.⁸

Tämänkaltaiselle oman elämän strategialle onkin yhteiskunnallista tilausta. Vuonna 2020 edesmennyt Christensen totesi, että ihmiset investoivat aikansa ja energiansa yhä enemmän työhönsä ja uraansa ja yhä vähemmän niihin asioihin, joiden he sanovat olevan merkityksellisiä, kuten ihmisenä kasvamiseen ja läheisten hyvinvointiin.

Siksi tarvitsemme uusia avoimen ajattelun ja vuoro-vaikutuksen taitoja, joiden avulla voimme rakentaa luovempaa, rohkeampaa ja tasapainoisempaa elämää.



AVOIMUUS ON TULEVAISUUDEN MENESTYSTEKIJÄ

Miten ajatella ennakkoluulottomasti ja kyseenalaistaen? Kuinka kohdata uudet, yllättävät tilanteet avoimesti? Miten kehittää uusia ajattelutapoja ja käytäntöjä, jotka johtavat avarakatseisempaan, luovempaan ja rohkeampaan elämään?

Avoimuutta tarkastellaan kirjassa tulevaisuuden avainkykynä. Erityisen tärkeää avoimuus on, kun etsitään ja luodaan uutta. Sitä tarvitaan myös, kun on tarpeen tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kirjassa esitellään kahdeksan avoimuustaitoa, jotka ovat kriittisiä menestystekijöitä niin työelämässä kuin arjen käänneissä. Teos on käytännöllinen opas kaikille, jotka haluavat toimia elämässään avoimemmin, ennakkoluulottomammin ja rohkeammin.



9 789520 446611

www.tammi.fi

17.3

ISBN 978-952-04-4661-1

