



Jani Listenmaa

LAITA TIETO TÖIHIN

TIEDOLLA JOHTAMISEN KÄSIKIRJA

ALMA TALENT
HELSINKI 2023





Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja Jani Listenmaa

ISBN 978-952-14-4850-8

ISBN 978-952-14-4851-5 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-4852-2 (äänikirja)

ISBN 978-952-14-4853-9 (verkkokirja)

Kansi: Saara Helkala

Taitto: Aste Helsinki Oy, Sirpa Puntti

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2023

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

SISÄLLYS

Alkusanat	9
OSA I TIEDOSTA JOHTAMISEEN	21
1 Mitä on tieto?	25
1.1 Tarvitsemme sekä hiljaista että näkyvää tietoa	26
1.2 Näkyvä tieto jakautuu kovaan ja pehmeään tietoon	27
1.3 Osoittava tieto tarvitsee tuekseen selittävää tietoa	31
1.4 Onko tieto kovassa käytössä vai varmuuden vuoksi varastossa?	33
1.5 Tiedon arvon jalostuminen – datasta viisautta	35
1.6 Nykyisyyssiedosta tulevaisuustietoon – tiedon kolme aikahorisonttia	38
2 Mitä on tiedolla johtaminen?	45
2.1 Tieto + johtaminen = tietojohdaminen	45
2.2 Tiedolla johtamisen tarkoitus	48
2.3 Tiedolla johtamisen filosofia	50
3 Digitalisaatio tiedolla johtamisen muutosajurina	55
3.1 Datan kasvava määrä lisää tuskaa, jos et tiedä, mitä sillä teet	56
3.2 Kilpailuetua tiedolla johtamisesta	60
3.3 Tiedolla johtaminen mahdollistaa innovatiivisuuden ja tavoitteellisuuden yhdistämisen	60
3.4 Kaikki irti tiedosta	65

OSA II TIEDOLLA JOHTAMISEN STRATEGISET

PAINOPISTEET	73
4 Strategia tiedolla johtamisen suunnanäyttäjänä	77
5 Strategialähtöinen tiedolla johtaminen	87
5.1 Kolmen horisontin tiedolla johtamisen strategia	88
5.2 Nykyisyyden tiedolla johtaminen	93
5.3 Muutoksen tiedolla johtaminen	96
5.4 Tulevaisuuden tiedolla johtaminen	100
6 Tiedon ja johtamisen symbioosi	107
6.1 Tieto kuuluu kaikille	108
6.2 Kaikkien ei kuulu johtaa kaikkea kaikella tiedolla	111
6.3 Tiedolla johtamisen painopisteen valinta – organisaation johtaminen tiedolla vai datalähtöinen liiketoiminta?	117

OSA III MATKALLA TIEDOLLA OHJAUTUVAKSI

ORGANISAATIOKSI	129
7 Tiedolla johtamisen viitekehys	131
8 Tiedolla johtamisen johtaminen	139
9 Työkalut tiedolla johtamisen johtamiseen	149
9.1 Tiedolla johtamisen elinkaaren vaiheet	150
9.2 Johda tiedolla johtamista tiedolla	152
9.3 Ilman strategiaa tiedolla johtaminen on tuuliajolla	161
9.4 Tiedolla johtamisen toimintamalli on muutosmatkan mahdollistaja	175

OSA IV TIEDOLLA OHJAUTUVAN ORGANISAATION

RAKENNUSPALIKAT	187
10 Tiedolla johtamisen arkkitehtuuri	191
10.1 Mittareista mittaristoon	192
10.2 Hyvän mittariston rakentaminen	199
10.3 Mittariston systeemisyyttä	208
10.4 Strategialähtöinen tiedolla johtamisen arkkitehtuuri	215
10.5 Tiedolla johtamisen arkkitehtuurin työjärjestys	219
11 Tiedolla johtamisen prosessi	223
11.1 Tiedon tuottamisen prosessit	227
11.2 Tiedon raportoinnin ja jakamisen prosessit	231
11.3 Tietoon reagoinnin ja tiedon hyödyntämisen prosessit ja tukimalli	235
12 Tiedon johtamisen prosessi	243
12.1 Tietojärjestelmät tiedon lähteenä	245
12.2 Tiedon hallintaa ja mallintamista	247
12.3 Tiedon varastointi	253
13 Raportointi ja analytiikka	267
13.1 Data näkee vihdoon päivänvalon	268
13.2 Analytiikalla autuaaksi, raportoinnilla näkyväksi	272
14 Tiedolla johtamisen kulttuuri ja taidot	283
14.1 Tiedolla johtamisen kulttuuri on kuningas	285
14.2 Tiedolla johtaminen on taitolaji	296
14.3 Tiedolla oppiva organisaatio on täyttä ymmärrystä vailla	304
15 Tiedosta toimintaan – laita tieto töihin	315
Kiitokset	321
Kirjallisuusluettelo	325

ALKUSANAT

Minusta kirja tiedolla johtamisesta on sopivaa aloittaa mutulla. Mutulla siitä, kuka tämän kirjan lukee tai kuuntelee, sillä juuri *sinulle* minä tämän olen kirjoittanut. Anna minulle kuitenkin kolme viikkoa, kuka olet.

Minusta tuntuu, että olet tiedolla johtamisesta kiinnostunut asiantuntija tai esihenkilö. Veikkaan, että olet jo jonkin aikaa ihmetellyt, mitä tämä lisääntyvä puhe tiedolla johtamisesta oikein tarkoittaa. Sinä haluat ymmärtää yleisesti tiedolla johtamista tai syventää jo olemassa olevaa ymmärrystäsi. Haluat tietää, mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa, jotta voit osallistua työpaikan kahvipöytäkeskusteluun, kun aihe seuraavalla kerralla nousee esille. Sinä haluat myös oppia hyödyntämään tietoa paremmin omassa työssäsi tai tiimisi johtamisessa. Tieto tiedolla johtamisesta auttaa sinua päivittäisessä työssäsi ja urallasi eteenpäin.

Se, mikä sinua todennäköisesti tiedolla johtamisessa ärsyttää, on se kaikki byrokraattiselta tuntuva erilaisten tietojen kirjaaminen jos jonkinlaisiin työpaikallasi käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Mitä ikinä työpäivän aikana teetkin, sinusta tuntuu, että kaikki pitää kirjata johonkin. Kun työt aloittaa tai lopettaa, tekee jotain tai jopa silloin, kun ei tee mitään, tiedot pitää kirjata milloin organisaation HR-järjestelmään, milloin asiakkuuksienhallinnan CRM-järjestelmään ja niin edespäin. Kysyt itseltäsi usein, miksi tämä kaikki pitää kirjata. Asian ymmärtäisi, kun tietäisi edes, mitä sillä tiedolla tehdään. Kir-

jaamisen voisi tehdä jopa ilolla, jos voisi luottaa, että joku hyödyntää kirjaamaasi tietoa. Toisaalta sinä näet tiedossa mahdollisuuksia. Sinä odotat sitä hetkeä, kun saisit oman työsi kannalta olennaisen tiedon ymmärrettävästi visualisoituna ja tiiviisti puristettuna eteesi. Niin, että voit nähdä sen kaiken yhdellä vilauksella. Se helpottaisi työtäsi ja mahdollistaisi työsi tavoitteiden edistämisen. Se mahdollistaisi oman työsi ja organisaatiosi toiminnan kehittämisen kollegoidesi tai tiimiläistesi kanssa. Minä uskallan luvata, että kirjan luettuasi sinulla on hyvä kokonaiskuva tiedolla johtamisesta. Olen lisäksi varma, että olet saanut oivalluksia, miten voisit entistä paremmin hyödyntää tietoa työssäsi tai tiimisi kanssa ja mitä se vaatii.

Jos äskeinen kuvaus ei sovi juuri sinuun, veikkaan uusiksi varmuuden vuoksi. Minusta tuntuu, että sinä olet sitä kasvavaa joukkoa, jonka vastuulle on annettu organisaatiosi tiedolla johtaminen. Sinä olet tiedolla johtamisen johtaja. Sinulta odotetaan tuloksia vastineeksi niistä euroista ja siitä ajasta, joita organisaatiossanne olette käyttäneet ja tulette käyttämään tiedolla johtamisen kehittämiseen. Sinä ikävä kyllä saatat olla tilanteessa, jossa tiedolla johtaminen ei ole tuonut kaivattua tulosta. Vielä! Mutta älä hätäile, minä voin auttaa. Minä autan sinua tämän kirjan avulla hallitsemaan ja johtamaan tätä abstraktia ja systeemistä tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Saat kokonaiskuvan valinnoista, joita sinun tulee tehdä ja opit, mitkä palaset pitää saada lokahtamaan kohdilleen, jotta tieto alkaa johtaa toimintaa. Saat myös konkreettisia vinkkejä niiden palasten rakentamiseen. Tuon sinulle ajatuksia ja ratkaisuehdotuksia koko tiedolla johtamisen elinkaaren hallintaan ja johtamiseen.

Tee kuitenkin vielä sekä minulle että itsellesi palvelus ja luovuta tämä kirja organisaatiosi toimitusjohtajalle, niin hän ymmärtää jatkossa meitä molempia paremmin. Kirjan luettuaan hän ymmärtää sen sanoman, jota me yritämme yhdessä kertoa hänelle siitä, että tuloksen ulosmittaaminen tiedolla johtamisesta vaatii systemaattis-

ta, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista tiedolla johtamisen strategista johtamista. Kirjan luettuahan hän ymmärtää jatkossa paremmin, millaista muutosjohtamisen rekeä sinä vedät perässäsi. Minä uskon, että hän tulee jatkossa osallistumaan myös itse enemmän tiedolla johtamiseen ja tukemaan sinua sen kehittämisessä.

Kolmas veikkaukseni oletkin juuri sinä, toimitusjohtaja. Sinun tehtäväsi on ohjata koko organisaatiota. Haluat, että organisaatio menestyy. Uskot, että tiedolla johtaminen voi auttaa siinä. Välillä sinua kuitenkin risoo, kun tuntuu, että rahaa ja aikaa kuluu, mutta mitään konkreettista ei tapahdu riittävän nopeasti. Toisaalta saatat salaa toivoa, että jos tieto saataisiin johtamaan toimintaa niin kuin on luvattu, niin sinun ei ehkä itse tarvitsisi ratkoa niitä kaikkia pirullisia ongelmia, joita työpöydällesi kasautuu. Sinä kaipaavat parempaa hallinnan tunnetta, ennustettavuutta ja tehokkuutta organisaatiosi toimintaan. Toivot, että organisaatiota ylipäänsä johdettaisiin tiedolla eikä mutulla niin sinun kuin muidenkin johtajien, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimesta. Toivot, että parempi tiedolla johtaminen varmistaisi organisaatiosi tavoitteiden toteutumisen. Toisaalta toivot, että voisitte datan avulla löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, markkinoita, tuotteita ja palveluita, joista ette ole aiemmin osanneet unelmoidakaan.

Minä uskon, että tämä kirja sopii sinulle. Käytän nimittäin melko paljon aikaa kertoakseni juuri sinulle strategiasta johdetun, tavoitelähtöisen tiedolla johtamisen mahdollisuuksista. Siitä kuinka tiedolla johtamisen avulla organisaation toimintaa voidaan viilata strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Samalla avaan ajatusta ja keinoja, millaisia valintoja pitää tehdä, jotta datasta voi löytää uutta liiketoimintaa. Pelkkiä nopeita voittoja en sinulle lupaa, mutta lupaan, että tiedolla johtaminen mahdollistaa myös juuri niitä, kunhan taustalla tapahtuu pitkäjänteistä kehitystyötä. En myöskään lupaa, että voisit nostaa tämän kirjan luettuasi jalat pöydälle ja antaa tie-

Tiedolla johtamisesta on tulossa kansalaistaito.

don johtaa itse itseään. Lupaen kuitenkin, että ymmärrät paremmin, mitä vaatii, että tieto johtaa toimintaa ja miksi sinun ei kannata ulkoistaa itseäsi siitä.

Vaikka et olisi tunnistanut itseäsi mistään kolmesta arvauksestani, jatka silti lukemista. Olen kirjoittanut tämän myös sinulle, koska tiedolla johtaminen kuuluu kaikille. Se on koko organisaation yhteinen asia ja siitä on sinulle varmuudella hyötyä nyt ja tulevaisuudessa. Tiedolla johtamisesta on tulossa kansalaistaito, jota et voi työelämässä enää välttää.

VINKKEJÄ LUKEMISEEN

Kirja muodostaa tarinan tiedolla johtamisesta ja organisaation matkasta sekä sen vaiheista kohti tiedolla ohjautuvaa organisaatiota. Parhaan tiedon tiedolla johtamisesta saat lukemalla koko kirjan. Jos haluat kirjan kerran ahmittuasi palata eri osa-alueisiin, muistutan sinua jo tässä vaiheessa, mitä kirjan neljä osa-aluetta sinulle kertovat.

- Kirjan ensimmäinen osa-alue antaa sinulle hyvän yleiskuvan siitä, mitä on tieto ja tiedolla johtaminen. Sen luettuasi puhut jatkossa aiheesta asiantuntevasti. Samalla todennäköisyys kasvaa merkittävästi, että sinä ja muut kirjan lukeneet kollegasi puhutte samaa kieltä tiedolla johtamisesta. Samaa mieltä asioista minun kanssani ei kuitenkaan tarvitse olla. Osa-alueen luettuasi ymmärrät myös, millaiset draiverit tiedolla johtamista buustaavat, miksi tiedolla johtaminen on tällä hetkellä kaikkien huulilla, ja mihin suuntaan se on tulevaisuudessa menossa.
- Kirjan toinen osa-alue auttaa sinua kiinnittämään tiedolla johtamisen organisaation strategisen johtamisen ja menestyksen

ytimeen. Sen luettuasi tunnistat, että tiedolla johtaminen ei ole muusta johtamisesta irrallinen saareke vaan keskeinen osa organisaation menestyksestä johtamista. Menestys edellyttää kuitenkin valintoja ja painotuksia. Tämän osa-alueen myötä opit tekemään niitä myös tiedolla johtamisessa kytkettynä organisaatiosi tavoitteisiin ja liiketoiminnan luonteeseen.

- Kirjan kolmannessa osa-alueessa kerrotaan, kuinka tätä tiedolla johtamisen kokonaisuutta tulisi johtaa, jotta se mahdollistaa organisaatiosi pitkän aikajänteen kilpailuedun muodostumisen. Sen avulla saat toimintatapoja tiedolla johtamisen strategiseen kehittämiseen ja elinkaaren hallintaan.
- Neljännessä ja viimeisessä osassa pääset perehtymään siihen, millaisista palasista tiedolla johtamisen kokonaisuus koostuu. Opit tunnistamaan, mitä kukin osa pitää sisällään ja miten ne nivoutuvat toisiinsa. Osa-alueen luettuasi tietoisuutesi tiedolla johtamisesta syventyy, ja se auttaa sinua kehittämään organisaatiosi tai jopa oman toimenkuvasi tiedolla johtamista. Samalla saat konkreettisia työvälineitä, systemaattisia lähestymistapoja ja ideoita yksittäisten rakennusosien rakentamiseen.
- Mitä pidemmälle matkalla edetään, sitä lähemmäksi pääset tilannetta, jossa tieto aidosti johtaa toimintaan ja tuottaa arvoa hyödyntäjälleen. Matkan varrella saat myös tutustua konkreettisiin tarinoihin organisaatioiden matkoista ja vaiheista kohti tiedolla ohjautuvaa organisaatiota.

Unelma tiedolla ohjautuvasta organisaatiosta

Nyt kun arvasin, kuka sinä olet, ja kerroin, millaisia oivalluksia uskon sinun saavan tämän kirjan avulla, lienee paikallaan kertoa, kuka minä olen ja erityisesti millainen unelma minulla on.

Tieto ja sen avulla johtaminen on ollut työurani suunnittelemaan mutta luonteva polku kulkea. Päädyin alun perin markkinatutkimukseen ja sitä kautta laajemmin tiedon ja lopulta tiedolla johtamisen ääreen. Tiedolla johtamisen parissa on kaikkinsa vierähtänyt kohta 15 vuotta. Matkan varrella katse on kiinnittynyt ja syventynyt erityisesti tiedolla johtamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Minulla on ollut ilo ja kunnia olla satojen organisaatioiden kanssa tekemisissä tiedolla johtamisen parissa. Kaikista olen oppinut joitain hyviä tai huonoja käytänteitä. Koin, että nyt on oikea hetki jakaa näitä kertyneitä oppeja ja ajatuksia kirjan muodossa. Se unelma, joka minua on seurannut ja joka edelleen vahvistuu, on unelma tiedolla ohjautuvasta organisaatiosta. Tiedolla ohjautuva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisten hiljainen tieto ja koko ajan kasvava määrä dataa oikein hyödynnettynä muodostavat ikiliikkujan oivalluksiin, oppimiseen ja uudenlaiseen toimintaan. Datan, analytiikan sekä ihmisymmärryksen avulla löydetään jatkuvasti uusia aiemmin tunnistamattomia liiketoimintamahdollisuuksia, tuotteita tai palveluita taikka kehitetään nykyisiä toimintoja ja prosesseja entistä paremmiksi.

Tiedolla ohjautuvan organisaation tavoitteena on todellisuus, jossa aika ajoin sumuisen, poukkoilevan, lyhytjänteisen ja epäjatkuvan toiminnan ja johtamisen sijaan päästään tiedon avulla muodostuvan jaetun ymmärryksen myötä kohti seesteisempää, systemisempää, näköalaisempaa ja hallittavampaa todellisuutta. Tällä tarkoitan esimerkiksi tilanteita, joiden takia edelleen suuri osa meistä joka päivä

ja joka kuukausi yllättyy työtehtävissään, kun jokin asia ei edelleenkaan toimi suunnitellulla tavalla tai asetettu tavoite ei täyty toiveiden mukaisesti. Ikään kuin tieto tilanteesta ilmestyisi jostain mustasta aukosta käsiimme siinä hetkessä, eikä meillä olisi ollut mahdollisuutta seurata tilanteen kehittymistä ennalta ja johtaa sitä tiedolla proaktiivisesti. Reagoimme tällaisiin yllätyksiin helposti hätäisillä purkkavirityksillä, jotka tulemme virittämään uusiksi seuraavassa kuussa, kun meidät on taas yllätetty. Väitän, että meillä on saatavissa käyttöömmme tieto ja tavat johtaa tiedolla niin, että jatkuva reaktiivinen toiminta vähenee ja proaktiivinen lisääntyy. Meidän tarvitsee tehdä se muutos, jolla saamme tiedon töihin.

Tiedolla ohjautuva organisaatio ei tarkoita kaikkietävyyttä. Se tarkoittaa pikemminkin lapsenuskoista ja loputonta innostusta etsiä ja löytää tiedosta aiemmin tunnistamattomia timantteja analytiikan avulla uusiin parempiin polkuihin ja mahdollisuuksiin. Se tarkoittaa osaamista ja uskallusta tehdä rohkeita päätöksiä, kykyä saada tieto töihin ja lähteä kulkemaan tiedolla valaistuja polkuja hyödyntäen eteen tulevia mahdollisuuksia.

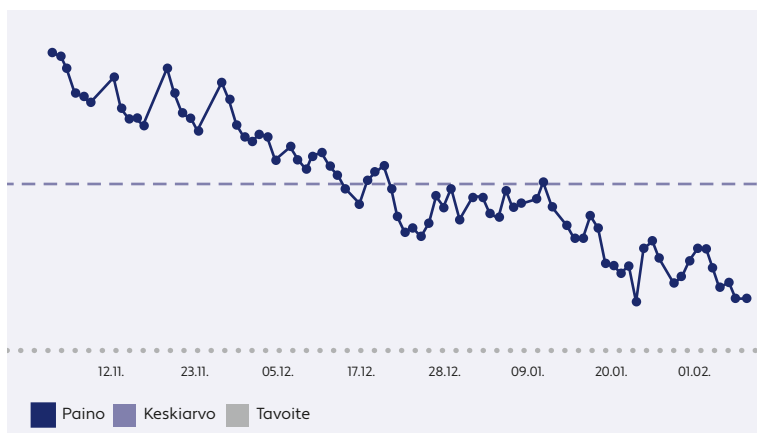
Tämä kirja on tapani elää unelmaani lähemmäksi todellisuutta. Tavoitteeni on, että sinä saat tästä kirjasta oivalluksia, ajatuksia ja työvälineitä oman työsi ja organisaatiosi tiedolla johtamisen kehittämiseksi – matkalle kohti tiedolla ohjautuvaa organisaatiota.

Laitetaan tieto töihin!

Esimerkki elävästä elämästä

Tämän kirja tavoite on kertoa ymmärrettävästi, seikkaperäisesti ja käytännönläheisesti tiedolla johtamisesta omia kokemuksiani soveltaen. Älä pahastu, mutta aloitan omaan elämään liittyvällä arkisella esimerkillä, jonka tavoite on kertoa yksinkertaistettuna, mistä tiedolla johtamisessa pitkälti on kyse.

Arvaatko heti, mistä alla olevassa kuvassa on kyse?



Kuva 1. Esimerkki elävästä elämästä.

Kyseessä on minun henkilökohtainen vaakalukemani.

Koska tarina ei ole suurimmasta pudottajasta vaan tiedolla johtamisesta, on pystyakselin luvut poistettu. Esimerkin tarkoitus on rikkoa osaltaan tiedolla johtamiseen liittyviä myyttejä ja toimia käytännönläheisenä, ymmärrettävänä esimerkkinä siitä, mistä tiedolla johtamisessa lopulta on kyse.

Jotta tarinan voi ymmärtää, pitää sitä alkuun hieman taustoittaa.

Olimme viettäneet syyslomalla aivan ihanan ja rentouttavan perheloman all inclusive -hotellissa. Kotiin palatessamme astuin vaa'alle. Samassa hetkessä, kun katseeni laskeutui alas, tuli voimakas tunne, että asialle on tehtävä jotain. Tieto, tässä tapauksessa vaakalukema, aktivoi minut dialogiin peilikuvani kanssa siitä, että jotain on tehtävä. Se antoi selkänöjan ja helpotti löytämään ymmärryksen siitä, mitä se olisi. Tein tiedolla johdetun päätöksen toimia ja tehdä muutos. Kohteena minä itse. Mutta toimia miten?

Tiedolla johtaja asettaa tavoitteen. Kuten tässä kirjassa tullaan toistamaan, systemaattista tiedolla johtamista ei voi olla ilman kirjasta tavoitetta.

Tässä tapauksessa tavoite oli hyvinkin selkeä eli pudottaa painoa. Kun tavoite on kirkas, tiedolla johtaja määrittää, mitä tietoa tarvitaan, jotta toimintaa voidaan johtaa kohti tavoitetta. No, mikä tieto parhaalla mahdollisella tavalla osoittaa tavoitteen toteutumista eli painon putoamista? Mielestäni se on vaakalukema eli paino ja siinä tapahtuvat muutokset.

Jotta tieto on varmasti luotettavaa ja toistettavaa, päädyin siihen, että joka aamu tiettyinä samana hetkenä astelen vaa'alle. Latasin yksinkertaisen sovelluksen, johon vaakalukeman kirjasin. Tulokset kehityksen näki yhdellä vilkaisulla "reaaliajassa" sekä pidemmän aikajänteen kehitystrendinä.

Olin lisäksi sopinut itseni kanssa toimintatavat, joilla uskoin pääseväni tavoitteeseen. Olin valmis laittamaan tiedon ja itsenikin ihan fyysisesti töihin tavoitteen saavuttamiseksi.

Edellä esitetystä kuvassa on visualisoituna poikkileikkaus tiedolla johtamisen matkastani reilun parin kuukauden ajalta:

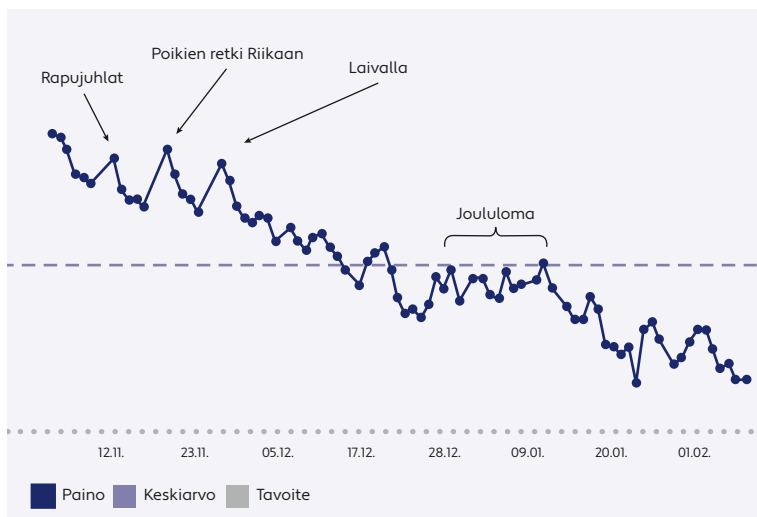
Kuva kertoo ainakin kolme asiaa:

1. Se kertoo matkan, eli mistä olen lähtenyt, missä olen nyt ja millaista reittiä sinne on päädytty.

2. Se kertoo suunnan, että olen menossa tavoitettani kohti.
3. Se kertoo myös etäisyyden tavoitteeseen, eli että en ole vielä saavuttanut tavoitettani.

Mitä muuta se kertoo? Ei paljon mitään.

Lähdetään seuraamaan vaakalukeman viitoittamaa tietä tarkemmin ja pohditaan, mitä matkan varrella tapahtui ja mitä opin. Kuten vaakalukeman polku näyttää, matkan alku lähti hyvin liikkeelle. Hyvin lyhyen ajan päästä matkaan tuli kuitenkin selkeästi ja kirjaimellisesti mutkia ylös- ja alaspäin. Mitä tapahtui?



Kuva 2. Esimerkki elävästä elämästä – selittävä tieto.

Ensimmäisen jyrkän ylämäen kohdalla oli rapujuhlat, toisen kohdalla poikien matka Riikaan, kolmantena laivareissu. Näissä kohdissa olin, joskin tietoisesti ja henkilökohtaisen neuvottelun tuloksena, luopunut hetkellisesti toimintasuunnitelmastani. Hyvää oli, että

joka kerta arjen koittaessa palasin takaisin suunnitelmaani ja sen toteuttamiseen. Samalla tosin tieto auttoi minua ymmärtämään, että minun tulee toimia toisin ja muuttaa toimintatapojani, mikäli haluan saavuttaa tavoitteeni.

Aloin johtaa itseäni tiedolla, ja suunta kääntyi pian voimakkaasti kohti tavoitetta. Tovin kuluttua kuitenkin matkanteko tavoitetta kohden jälleen pysähtyi. ”Tulostaso” nousi ja jäi sille kohdalle joksi-kin aikaa.

Mitä silloin tapahtui? Yksinkertaisesti joululoma.

Tässä kohtaa voin kuitenkin todeta, että data oli jalostunut viisaudeksi. Olin oppinut toimimaan tiedon varassa ja tunnistamaan eri toimien vaikutukset tulokseen ja pystyin jopa ennustamaan tulevaa. Pystyin löysäämään vyötä tietoisesti ja hallitusti. Kun oli aika palata arkeen ja sovittuun toimintamalliin, tulokset lähtivät jälleen kohti tavoitetta.

Ennen pitkää oli kuitenkin jälleen edessä muutama kuoppa tai oikeammin ylämäki, joita ei ollut tarkoitus kiivetä. Juuri kun olin väittänyt, että datasta oli jalostunut viisautta, jonka avulla osasin ennakoida toimintaa ja sen vaikutuksia. Mitä tapahtui? Se liittyy koko tämän kirjan sanomaan. Vaikka meillä olisi käytettävissämme kaikki maailman tieto, ei sillä ole merkittävää arvoa, jos emme hyödynnä sitä. Palaan tähän esimerkkiin vielä kirjan lopussa, mutta nyt lähdemme matkalle, jolla tieto saadaan töihin ja auttamaan teitä kohti tavoitteitanne.