



Kohti ketterää sisällöntuotantoa Scrum-viitekehyksen avulla

Kati Manner

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Medianomi (YAMK)

Journalismi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kati Manner
Tutkinto Medianomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kohti ketterää sisällöntuotantoa Scrum-viitekehyksen avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 7
<p>Kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation viestinnän ja markkinoinnin tiimin työskentelytapoja sisällöntuotantoon liittyen. Tavoitteenani on löytää uusi tapa työskennellä tiimissä ketteriä menetelmiä noudattaen. Työn lopputuloksena on Scrum-viitekehykseen pohjautuva malli sisältöjen toimitusprosessin ohjaamiseen.</p> <p>Työssäni kuvaan sisältömarkkinoinnin, sisällöntuotannon ja ohjelmistokehittämisen keskeiset käsitteet ja yhtäläisyyksiä, sekä ketterien menetelmien hyötyjä ohjelmistokehittämisen ulkopuolella sisällöntuotannon kontekstissa. Työssäni esittelen yleisimpiä ketteriä ohjelmistokehittämisen menetelmiä keskittyen niistä kehittämistyöni kannalta olennaisimpaan: Scrum-viitekehykseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytän toimintatutkimusta, sillä tutkimuksen tavoitteena on tiimin toimintatavan muutos. Kohdeorganisaatio on Unisport, joka on Helsingin yliopiston, Aalto-yliopiston, Svenska Handelshögskolanin ja Taideyliopiston yhteinen, liikuntapalveluita yliopistolaisille tuottava erillislaitos.</p> <p>Työ pohjautuu kirjallisuuteen eli aiempaan tietoon sisältömarkkinoinnista, sisällöntuotannosta sekä ohjelmistokehittämisen menetelmistä. Organisaatiosta keräsin tietoa teemahaastatteluilla sekä kyselylomakkeella.</p> <p>Tutkimustyö on toteutettu vuosien tammikuun 2020 ja joulun 2021 välisenä aikana.</p>
Asiasanat sisällöntuotanto, Scrum-viitekehys, sisältömarkkinointi, ketterät menetelmät

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Kehittämistyön tavoite	5
2.1	Kehittämistyön kohdeorganisaation esittely	6
3	Sisältö – tuotannosta strategiaan	9
3.1	Sisältömarkkinointi	10
3.2	Sisältöstrategia.....	11
4	Ketterät menetelmät	13
4.1	Ketterä kehittäminen ja sen synty.....	13
4.2	Lean.....	15
4.3	Kanban.....	17
4.4	Scrum.....	18
4.4.1	Scrum-tiimi.....	20
4.4.2	Scrumin tapahtumat.....	22
4.4.3	Scrumin tuotokset	23
4.5	Scrumban.....	24
4.6	Ketterä markkinointi ja sisällöntuotanto	25
4.6.1	Scrum soveltaminen sisällöntuotannossa	28
5	Tutkimusongelma ja -menetelmät.....	29
5.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....	29
5.2	Tutkimusprosessi	30
5.3	Aineiston keruu ja analysointi	30
5.3.1	Haastattelu.....	31
5.3.2	Kysely	32
5.4	Aineiston analysointi.....	32
6	Kehittämistyön toteutus ja tulokset	34
6.1	Lähtötilanteen kartoitus	34
6.1.1	Organisaation lähtötilanne	34
6.1.2	Tiimin lähtötilanne	35
6.2	Ensimmäinen kehittämissykli.....	36
6.2.1	Parannusehdotus.....	36
6.2.2	Uuden toimintatavan kokeilu	38
6.2.3	Arviointi.....	38
6.3	Toinen kehittämissykli	40
6.3.1	Seuraava parannusehdotus	40

6.3.2	Arviointi.....	41
6.4	Kehittämishankkeen lopputulos.....	43
6.4.1	Tiimin roolit	43
6.4.2	Tapahtumat.....	44
6.4.3	Tuotokset.....	46
6.4.4	Sprintin kalenteri	48
6.4.5	Tunnistetut haasteet	49
7	Pohdinta.....	50
7.1	Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	52
7.2	Oman oppimisen arviointi	53
	Lähteet.....	54
	Liitteet	58
	Liite 1. Kyselylomake sisällöntuottajille työskentelytapojen kartoittamiseksi.....	58

1 Johdanto

Digitalisaation myötä internet sekä teknologian kehitys ovat antaneet meille laitteet ja pääsyn lähes kaiken tiedon äärelle melkein koska tahansa. Tiedon janoon ja päätöksen teon tueksi haetaan vastauksia kaivamalla älypuhelin esiin ja sukeltamalla hakukoneiden kautta loputtomien verkon sisältöjen äärelle. Verkossa vietetään aikaa sekä uutisten että viihteen parissa ja hoidetaan arkista asiointia erilaisten palveluiden parissa. Sosiaalisessa mediassa selataan niin tuttuja kuin tuntemattomienkin elämää, valintoja ja vaikuttamista.

Tällä niin sanotulla sisältöjen aikakaudella ei enää yritysten yksisuuntainen ilmoittelu erotu eikä tavoita riittävästi. Voittoisa on se, joka moneen kanavaan pirstaloituneen huomionsa itseensä kiinnittää, pysäyttää sisältöjensä ääreen ja saa palamaan. Tämä vaatii yrityksiltä reagointia ja muutoksia toimintatapoihinsa, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakkaan kysyntään tai tarjoamaan ratkaisuja ihmisten ongelmiin saadakseen itse huomiota. Nopeammat ja joustavammat tavat tehdä sisältöjä ovat tarpeen.

Edellä kuvattu kehityskulku on nähty 1990-luvulla, kun ohjelmistokehittäminen eteni kiivasta tahtia internetin yleistymisen myötä. Silloin ratkaisuksi kilpailussa pysymiseen ja kysyntään vastaamiseen kehitettiin ketterät menetelmät. Ketteristä menetelmistä haetaan tänä päivänä hyötyjä muillakin toimialoilla kuin ohjelmistoalalla.

Sisällöntuotanto on kehittämistä. Se on arvon tuottamista asiakkaalle, kokeilemisen kautta oppimista, tulostenmittaamista sekä toimintaympäristön muutoksiin reagointia. Sain idean kehittämistyöhöni, kun olin työskennellyt erilaisten ohjelmistoprojektien kehitystiimeissä sekä tuoteomistajana että projektipäällikkönä. Olin kokenut ketterien menetelmien käytön näissä tiimeissä hyödylliseksi ja halusin sekä hyödyntää oppimaani että jakaa sitä muiden käyttöön.

Kehittämistyön kohteena on Unisport, joka Helsingin yliopiston, Aalto-yliopiston, Svenska Handelshögskolan Hankenin sekä Taideyliopiston yhteinen liikuntapalveluita tuottava erillislaitos. Sisältömarkkinointi ja sisältöjen tuottaminen on Unisportille tärkeää. Sisällöillä pyritään tavoittamaan ihmiset ja tukemaan heidän liikunnallista elämäntapaansa tarjoamalla tietoa liikunnasta, sen hyödyistä ja iloista sekä mahdollisuuksista harrastaa liikuntaa monin eri tavoin Unisportin palveluiden parissa. Organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa tunnistamalla asiakkaiden erilaiset tarpeet ja palvelemalla asiakasta eri kohtaamispaikoissa muun muassa sisältömarkkinoinnin ja sisältöjen avulla. Unisportissa tuotetaan sisältöjä moniin eri kanaviin, kuten verkkosivuille, sosiaaliseen mediaan sekä kumppaneiden kanaviin. Myös asiointi on viime vuosina siirtynyt paljolti verkkoon. Tämä edellyttää viestinnän kanavien, sisältöjen sekä toimintatapojen kehittämistä.

Kehittämistyöni tavoitteena oli selvittää, kuinka Scrum-viitekehystä voisi soveltaa sisällöntuotannon hallintaan. Kehittämisen kohteena oli tiimin toimintatavan muuttaminen. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Kehittämistyöni lopputuloksena laadin Scrum-viitekehukseen pohjautuvan mallin sisällöntuotannon ketterään hallintaan.

Tämä aihe on hyödyllinen, myös siksi, että tiimissä tarvittiin kiireen, vähäisten resurssisen sekä jatkuvien muutostarpeiden taklaamiseksi uusia ja tehokkaampia työskentelytapoja, jotta asiakaslähteisestä sisällöntuotannosta saavutettaisi paras hyöty sisällöntuottajia uuvuttamatta.

Luvussa kaksi kerron kehittämistyöni tavoitteesta sekä kohdeorganisaatiosta ja sen toimialasta. Luvussa kolme käyn läpi sisällöntuotannon kontekstia eli sisältömarkkinointia sekä sisältöstrategiaa ja määrittelen niihin liittyvät keskeiset käsitteet. Luvussa neljä taas keskityn ketterään kehittämiseen ja sen käsitteisiin sekä yleisimpiin ketteriin menetelmiin ja viitekehysiin, joita hyödynnetään yleisesti myös ohjelmistokehittämisen ulkopuolella. Luvussa viisi esittelen kehittämismenetelmäni toimintatutkimuksen sekä käyttämäni tutkimus- ja analyysimenetelmät.

Luvussa kuusi keskityn kuvaamaan kehittämistyöni vaiheet sekä lopputuloksena syntyneen Scrum-viitekehukseen pohjautuvan mallin ketterästä toimitusprosessista sisällöntuotannon hallintaan. Kehittämistyöni on toimintatutkimuksen tapaan toteutettu syklisesti ja koostuu nykytilan analyysistä sekä kahdesta toimintatutkimukselle tyypillisestä syklistä. Luku kahdeksan koostuu pohdinnoistani kehittämistyöstä, sen tuloksista sekä oppimisprosessistani.

2 Kehittämistyön tavoite

Tässä luvussa kerron kehittämistyöni tavoitteesta sekä tutkimuskysymykset, joihin lähdin etsimään vastauksia. Lisäksi esittelen kehittämisen kohteena olevan organisaation ja sen toimialaa.

Kehittämistyöni tarkoituksena oli kehittää kohteena olevan organisaation markkinoinnin ja viestinnän tiimin työskentelytapoja kohti ketterää sisällöntuotantoa.

Viestinnän kenttä on muuttunut digitalisoitumisen ja teknologian kehittymisen vuoksi. Sisältöjen merkitys sekä määrä on kasvanut ja tilanne vaatii organisaatioilta muutoskyvykkyyttä ja resursseja. Työssäni viestintäsuunnittelijana olin havainnut, että organisaation ja tiimin toimintatavoissa on hukkaa, kuten päällekkäistä työtä ja töiden siirtelyä, joka vaikeutti sisällöntuottajien työtä. Käytössä oli useita kanavia sisällön julkaisuun ja paljon julkaisutarpeita. Sisällöntuotannolle oli vaikea varata aikaa, kun tehtäväksi tuli jatkuvasti muita töitä niin sanotusti ohituskaistalta. Sisällöntuotantoon työaikaresursseja oli kolmella tiimin sisällöntuottajalla 20–30 % työajasta viikoittain. Pitkän aikavälin suunnitelmien noudattaminen oli haastavaa, sillä toimintaympäristön muutokset saattoivat olla hyvin nopeita sekä jopa radikaaleja, kuten esimerkiksi 2020 keväällä alkanut koronapandemia.

Työskennellessäni ohjelmistoprojekteissa tuoteomistajana ja projektipäällikkönä olin kokenut, että toistettavat ketterät kehittämisen ja projektinhallinnan menetelmät hyödyllisiksi. Ne auttoivat kommunikoimaan tiimeissä, hallitsemaan omaa työtään, varaamaan sille aikaa sekä reagoimaan erilaisiin muutoksiin projektissa tai toimintaympäristössä. Lisäksi esimerkiksi Scrum-viitekehyksen määramuotoinen työskentelytapa auttoi moniammatillisia tiimejä työskentelemään yhdessä tarjoten yhteisen jaetun työkalutuurin.

Halusin lähteä selvittämään, voisiko Scrumista olla viitekehykseksi myös viestinnän ja markkinoinnin kontekstissa – erityisesti sisällöntuotannossa. Tavoitteenani oli löytää uusi tapa työskennellä tiimissä ketterästi, vähäiset työaikaresurssit sekä muuttuva toimintaympäristö huomioiden. Lopputuotoksena laadin sisällöntuottajille Scrum-viitekehykseen pohjautuvan mallin sisällöntuotannon ketterään hallintaan.

Kehittämistyössäni lähdin etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin

- Mitä yhdistäviä tekijöitä on sisällöntuotannolla ja ohjelmistokehittämisellä?
- Miten Scrum-viitekehystä voisi soveltaa sisältöä tuottavan tiimin työn hallinnassa?

Ensimmäiseen kysymykseen vastaaminen pohjautui tietoperustaan, joten tutustuin työssäni ohjelmistotalaan, viestintään ja sisältömarkkinointia sekä alojen kehitystä koskevaan kirjallisuuteen. Koska kehittämistyöni kohteena on tiimin toimintatavan muokkaaminen ja olin itse mukana toiminnassa, valitsin lähestymistavakseni toimintatutkimuksen.

2.1 Kehittämistyön kohdeorganisaation esittely

Kehittämistyöni kohdeorganisaatio on Unisport. Unisport on Helsingissä ja Espoossa toimiva liikuntakeskusketju, jonka toimipisteet sijaitsevat yliopistokampuksilla Helsingissä ja Espoossa. Unisport on yliopistolain 27 §:n mukainen Aalto-yliopiston, Helsingin yliopiston, Svenska Handelshögskolan Hankenin ja Taideyliopiston yhteinen yksikkö. Yliopistot rahoittavat Unisportin toimintaa. Suurimpaan rahoitusosuuteen perustuen Unisport on hallinnollisesti osa Helsingin yliopistoa.

Yksikön tehtävänä on yliopistojen hyväksymän Unisportin johtosäännön mukaisesti

1. tarjota monipuolisia liikuntapalveluita Aalto-yliopiston, Svenska handelshögskolanin ja Helsingin yliopiston perustutkinto- ja jatko-opiskelijoille, yliopistojen määrittelemille henkilöstöryhmille sekä ulkopuolisille asiakkaille;
2. edistää yliopistoyhteisössä liikuntamyönteistä ilmapiiriä; sekä
3. edistää yliopistojen houkuttelevuutta ja kilpailukykyä opiskelija- ja henkilöstörekrytoinnissa. (Unisport 2020, 2).

Unisportin juuret ovat Helsingin yliopiston yliopistoliikunnassa, joka sai alkunsa, kun yliopisto vuonna 1967 palkkasi ensimmäisen päätoimisen henkilön järjestämään opiskelijoiden liikuntaa. Ainoat liikuntatilat silloin olivat Porthanian liikuntasali ja Domuksella sijainnut palloilusali. Vuosien varrella toiminta on kasvanut, useita toimipisteitä on avattu sekä palvelut ovat muuttuneet kysynnän ja trendien mukaan. Syksyllä 2011 Yliopistoliikunnasta tuli Unisport, kun Helsingin kauppakorkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulu luopuivat omista liikuntapalveluistaan ja tuore Aalto-yliopisto sekä Helsingin yliopisto perustivat yhteisen yksikön järjestämään liikuntapalveluita. Svenska Handelshögskolan Hanken liittyi osaksi yksikköä vuonna 2018 ja Taideyliopisto vuonna 2022. Unisport on voittoa tavoittelematon yksikkö. Ylijäämä eli voittoa vastaava raha käytetään toiminnan kehittämiseen.

Unisportin palveluihin kuuluu muun muassa kuntosalipalvelut, ryhmäliikuntatunnit, liikuntakurssit, joukkue- ja mailapeliä kenttä- ja salivuokraus, hieronta, personal training -palvelut sekä räätälöidyt tilauspalvelut työyhteisöille. Organisaation tehtävänä on yliopistolaisten hyvinvoinnin edistäminen. Siksi organisaatio tarjoaa myös maksuttomia palveluita yliopistolaisille taukoliikuntaohjelmiston muodossa, sekä kenelle tahansa avoimia taukoliikuntahetkiä. Unisportilla on toimipisteitä Helsingin Kluuvissa, Kumpulassa, Meilahdessa ja Töölössä sekä Espoon Otaniemessä sekä verkossa etäliikunnan eli online-tuntien muodossa. Pääkohderyhmää ovat yliopistolaiset rahoittajayliopistoissa. Kohderyhmää ovat myös muun muassa jo opintonsa päättäneet asiakkaat sekä muut alumnit ja sijainniltaan yliopistoa lähellä olevat organisaatiot

Taulukossa 1 on Unisportin keskeisimpiä tunnuslukuja vuodelta 2019–2021. Vuosien 2020 ja 2021 luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, sillä koronapandemiasta seuranneiden ihmisten kokoontumista koskevien rajoitusten vuoksi Unisportin liikuntakeskukset olivat sekä suljettuina useita kuukausia että palveluita jouduttiin määräysten mukaan rajoittamaan useassa vaiheessa ja pitkäkestoisesti edellä mainittujen vuosien aikana. Rajoitusten aiheuttamien tappioiden kompensoimiseksi myös yliopistojen rahoitusosuus oli poikkeuksellisen suuri vuosina 2020 ja 2021, kun rahoituksen trendi oli ollut laskeva useina edeltävinä vuosina.

Taulukko 1. Unisport lukuina (Unisport, 2020, 2021, 2022)

Unisport lukuina	2019	2020	2021
Yliopistojen rahoitusosuus	38 % tuloista	52 % tuloista	57 % tuloista
Myynti	62 % tuloista	48 % tuloista	43 % tuloista
Ylijäämä	97 000 €	39 200 €	-1,3 M€
Asiakkaat	n. 26 000	Ei vertailukelpoista lukua	n. 16 300
Käyntikerrat	1 067 678	Ei vertailukelpoista lukua	Ei vertailukelpoista lukua
Henkilöstö (työsuhteiset / laskuttavat)	169 hlöä / 95 hlöä	129 hlöä / 92 hlöä	116 hlöä / 59 hlöä

Vuoden 2019 European Health and Fitness Market Reportin mukaan liikunta- ja kuntokeskustoimialan näkymät Suomessa ovat melko hyvät, sillä jäsenmäärät kasvoivat vuonna 2019, vaikka kasvu onkin aiemmista vuosista hiukan hidastunut. Suomessa vuonna 2019 perustettujen uusien liikuntakeskusten määrä oli Euroopan korkeimpia. Kilpailu on kuitenkin kovenevassa ja sitä kirittää erityisesti edullisilla hinnoilla markkinoita vallanneet kuntosalit. (Unisport, 2020)

Kuvassa 1 on Tilastokeskuksen tunnuslukuja Suomen kuntokeskuksista vuodelta 2020.



Kuva 1. Kuntokeskukset Suomessa (Tilastokeskus 2020)

Kehittämistyöni aikaan 2020–2021 Unisport on niin sanottu prosessiorganisaatio. Sen toiminta oli jaettu prosesseihin, joista vastasivat prosessipäälliköt. Prosesseissa on kuvattu yhteinen toimintamalli sekä malliin liittyvät roolit ja vastuut. Asiakkaiden tarpeisiin vastaavia ydinprosesseja olivat

- Tilat: edellytykset palveluiden tuottamiselle
- Palvelut: asiakkaille suunnattujen palveluiden tuottaminen ja kehittäminen
- Viestintä: strateginen viestintäsuunnittelu, brändi, organisaatioviestintä
- Markkinointi: näkyvyys ja myynnin edistäminen
- Myynti ja asiakasneuvonta: kuluttaja- ja yritysmyynti liikuntakeskuksissa ja verkossa

Työni viitekehys oli organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen kehittäminen. Kehittämistyöni rajasin Unisportin viestinnän ja markkinoinnin prosesseissa työskentelevän, muun muassa sisältöjä Unisportin ja sen kumppaneiden kanaviin tuottava viestinnän ja markkinoinnin tiimin toimintatapojen kehittämiseen. Tiimi oli osa isompaa Asiakkuuksien hallinnan tiimiä, joka vastasi organisaation viestinnän, it-toimintojen, markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tuottamisesta ja kehittämisestä.

Viestinnän ja markkinoinnin tehtävänä oli sisällöntuotannon lisäksi vastata organisaation viestinnän ja markkinoinnin strategisesta suunnittelusta, kehittämisestä, toteuttamisesta sekä mittaamisesta. Sisältöjä tiimi tuotti useisiin eri kanaviin, kuten organisaation verkkosivuille, sosiaaliseen mediaan, toiminnanohjausjärjestelmään, uutiskirjeisiin, rahoittajayliopistojen intranet- ja/tai verkkosivuille, organisaation sisäisen viestinnän kanaviin, tapahtumiin ja markkinoinnin automaatiojärjestelmään sekä suomeksi että englanniksi.

3 Sisältö – tuotannosta strategiaan

Tässä luvussa kerron sisällöntuotannosta, sisältömarkkinoinnista sekä sisältöstrategiasta ja kuvaan niihin liittyvät kehittämistyöni kannalta oleelliset käsitteet.

Maailma, markkinat, viestintä ja markkinointi ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Internet ja teknologian kehitys on antanut meille pääsyn kaiken tiedon äärelle kellon ympäri helposti ja nopeasti. Emme välttämättä tarvitse perinteistä mediaa, kuten sanomalehtiä, radiota tai televisiota saadaksemme tietoa päivän polttavista aiheista ja tapahtumista. Siksi emme ole myöskään enää perinteisen markkinoinnin, kuten ilmoittelun ja mainonnan, saavutettavissa entiseen malliin. Etsimme ja löydämme tietoa sekä viihdettä juuri itselle sopivista medioista ja kanavista sekä verkossa että sen ulkopuolella. Käytössämme on myös useita eri laitteita, joita käytämme jopa yhtä aikaa.

Muuttuneet mahdollisuudet tiedon löytämiseen, kuluttamiseen sekä jakamiseen ovat luonnollisesti vaikuttaneet myös yritysten viestintään. Kun kuluttajan huomio on pirstaloituneena moneen kanavaan ja laitteisiin, ei yleisöä enää tavoitakaan suurena massana sanomalehden sivujen parista tai television ääreltä lauantai-illan suosikkiohjelmien aikaan. Kuluttaja ei myöskään altistu ainoastaan yritysten viesteille, vaan myös muiden kuluttajien tuottamalle verkkosisällölle. Lisäksi teknologiat ovat muuttaneet ostamisen tapoja. Yritysten on siis tuotettava sisältöä, jonka kuluttaja päättää valita.

Åhberg (2002, 27) mukaan ”**Viestintä** on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä”. **Viesti** Åhbergin (2002, 27) mukaan on taas ”mikä tahansa ärsykesarja, joka aiheuttaa vastaanottajassa tiedollisia eli kognitiivisia tapahtumia: ajattelua, päättelyä, muistamista”.

Sisältö on Kielitoimiston sanakirjan (2022) mukaan ”tieto joka on koottu t. luotu tiettyyn käyttötarkoitukseen ja tallennettu tietoverkkoon”. Korteso (2019, 10) määrittelee sisällön tekstiksi, kuvaksi, videoksi, piirrokseksi tai ääneksi. Jefferson ja Taunton (2015, 23) jakavat sisällön sisältöön (engl. content) ja hyödylliseen sisältöön (engl. valuable content), joista ensimmäinen tarkoittaa heidän mukaansa sanoja, tietoa ja informaatiota, kun taas jälkimmäinen on hyödyllistä tietoa, jota tuotetaan tietyille kohderyhmälle. Molemmat voivat olla tekstin, videon ja kuvien muodossa. Kananen (2018, 10) taas muotoilee seuraavasti: ”Sisällöllä viestitään verkkosivulla, blogeissa, sähköposteissa ja sosiaalisen median postauksissa eri muodoissa tekstein ja visuaalisin elementein.” Sisällön muotoja ovat muun muassa artikkelit, blogitekstit, äänitiedostot, infograafit ja videot (Kananen 2018, 52). Kuvan Kananen jättää mielestäni muiden sisältöjen huomioarvoa lisääväksi keinoksi ja esittää kuvan sisältöjen visualisoinnin muotona.

Yksinkertaistettuna **sisällöntuotanto** on edellä mainittujen sisältöjen tekemistä. Sisällöntuotanto on myös tiedon jakamista tai tiedon tuottamista jonkun käyttöön tai tarpeeseen.

Sisältöjen tekeminen, sisällöntuotanto, ei ole vain irrallista tai kampanjamaista työtä vaan suunnitelmallinen jatkuva sisältömarkkinoinnin prosessi, jota sisältöstrategia ohjaa. Rummukaisen, Hakolan ja Hiilan (2019, 54) mukaan sisältöjen suunnittelu, tuotanto ja julkaiseminen on jatkuvaa kehitystyötä. Itse lisäksi listaan vielä mittaamisen, jotta kehitystyössä toteutuisi jatkuva parantaminen ja muutoksiin reagoiminen.

Sisällöntuotanto eroaa toisesta tekstintuottamisen tehtävästä, copywritingista, muun muassa siten, että copywriter tuottaa tekstiä, jonka tavoitteena on lukijan houkuttelu liiketoiminnan tavoitteisiin vastaavaan toimintaan ohjaaminen, kuten esimerkiksi suoraan ostoon. Copywriterin tehtävänä on vakuuttaa lukija. Sisällöntuottajan tehtävä on luoda laadukasta ja hyödyllistä sisältöä, kuten tekstiä, jonka tehtävänä on viihdyttää tai hyödyttää lukijaa ja välittää tietoa. Copywriterin työ liittyy usein mainontaan, kun taas sisällöntuottajan työ sisältömarkkinoitiin sekä esimerkiksi hakukoneoptimointiin. (Dotts 2020) Usein nämä kaksi tehtävää, sisällöntuotanto ja copywriting, saattavat mennä myös ristiin. Silloin on muistettava, mikä on sisällön tavoite.

Julian nimittää sisältöä tuottavia ammattilaisia sisällön kehittäjiksi (engl. Content Developer), jotka ovat verrattavissa esimerkiksi ohjelmistokehittäjiin, koska sisällön tuottaminen vaatii ennakkointia ja ammattitaitoa, jotta voi joka päivä tuottaa uusia sisältöjä, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin, vaikka olisikin asiakkaan kanssa tekemisissä vain välillisesti. (Julian 2016, 26–27)

3.1 Sisältömarkkinointi

2000-luvun alussa internetin käyttö alkoi siirtyä passiivisesta katselusta sisältöjen aktiiviseen tuottamiseen ja kuluttamiseen. Merkittävä muutos tapahtui, kun sisällöntuotantoon liittyvä teknologia kehittyi, käyttöön tuli julkaisualustoja, valmiita sisällönsyöttöpohjia, joihin käyttäjä itse pystyi lisäämään tekstiä. Verkkosivut eivät vaatineet enää koodaustaitoja. Tämä kehitys mahdollisti sen, että kenestä tahansa saattoi tulla muun muassa bloggaamisen myötä julkaisija. Kun sosiaalinen media vielä seuraavan vajaan 10 vuoden aikana muutti internetin yksisuuntaisesta informaatiokanavasta vuorovaikutteiseksi verkostoksi, käynnistyi niin sanottu sisältöaikakausi toden teolla. Sisältöjen tuottaminen, kulutus sekä jakaminen kasvoivat valtavasti. (Hakola & Hiila 2012, 20–23, 26)

Muutoksen myötä vanhat yritysviestinnän yksisuuntaiset tavat eivät enää toimineet. Yritysten oli tarkasteltava toimintaansa verkossa. Tilanne vaati muutosta sekä organisaatioiden viestinnän tavoissa sekä toiminnan organisoimisessa. Koska kilpailu muuttui sekä globaaliksi että kasvoi myös yli toimialan, on organisaatioiden tavoitettava kuluttajat tuottamalla heille heitä hyödyttäviä ja heille tärkeitä sisältöjä. (Hakola & Hiila 2012, 27, 47).

Uusien julkaisualustojen, tapojen ja sosiaalisen median myötä syntyi tarve toisenlaiselle markkinoinnille; sisältömarkkinoinnille. (Rummukainen ym. 2019, 19) Sisältömarkkinointi on Rummukaisen ym. (2019, 22) mukaan markkinointiviestinnän lähestymistapa, jossa keskitytään juuri digitalisoitumisen aiheuttamaan viestinnän ja sisältöjen kuluttamisen muutokseen. Sillä pyritään ratkaisemaan sisältöjen suunnittelun, tuotannon ja jakelun. (Rummukainen ym. 2019; 19, 22, 154)

Rummukainen ym. (2019, 32–33) määrittelevät sisältömarkkinoinnin markkinointiviestinnäksi, joka perustuu asiakkaan mielenkiinnon kohteisiin ja suunnitellaan asiakaslähtöisesti. Se on lähestymistapa, joka vastaa digitalisoitumisen tuomaan sisällönkulutuksen muutokseen. Oleellinen jakelukanava on nimenomaan verkkoympäristö: verkkosivut, hakukoneet sekä sosiaalinen media. Rummukainen ym. tiivistävät vielä seuraavasti: ”Sisältömarkkinointi on siis markkinointiviestintää, jolla pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaille ennen kuin mitään myydään.” (emt. 2019, 33)

Liebin & Szymanskin (2017, 17) määrittelevät sisältömarkkinoinnin hiukan suppeammin markkinointiin tarkoitetun sisällön luomiseksi ja jakamiseksi; digitaalisissa ympäristöissä tarkoitetaan sisältöjä organisaation itsensä omistamissa tai hallinnoimissa kanavissa, kuten verkkosivuilla ja so-messa.

Joe Pulizzin (2023, 5–6) mukaan sisältömarkkinointi on taas kannattavaan asiakastoimintaan tähtäävä markkinoinnin ja liiketoiminnan prosessi, jossa luodaan ja jaetaan houkuttelevaa ja hyödyllistä sisältöä määrätulle tunnetulle kohderyhmälle.

3.2 Sisältöstrategia

Kun sisältömarkkinointi on markkinointitarkoituksessa varsinaisen sisällön luomista ja jakamista organisaation omistamiin tai hallinnoimiin kanaviin, on sisältöstrategia sisällön suunnittelun strategista hallintaa, kehittämistä ja johtamista.

Kerosen ja Tannin (2017, 25) mukaan sisältöstrategia on asiakasymmärrykseen ja liiketoimintastrategiaan pohjautuva näkemys siitä, miten strategisia tavoitteita toteutetaan sisältöjen kautta tai avulla. Sisältöstrategian tavoitteet ovat samat organisaation tavoitteiden kanssa. Hakola ja Hiila (2015) kuvaavat sisältöstrategiaa lähestymistavaksi, joka auttaa tekemään yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevaa asiakaslähtöistä, jatkuvaa viestintää.

Liebin ja Szymanskin (2017, 30–32) mukaan sisältöstrategia on informaatio-sisältöjen suunnittelua kehittämistä sekä hallintaa.

Sisältöstrategiassa kuvataan myös markkinoinnin ja viestinnän sisältöjen hallintamalli ja organisaation jäsenten rooli siinä, jotta sitä voi hyödyntää johtamisen välineenä. Sisältöstrategia auttaa

priorisoimaan sisältötyötä niihin asioihin, jotka tuottavat asiakkaalle sekä organisaatiolle. (Keronen ja Tanni 2017; 31,135) Sisältöstrategia luo siis raamit sisällöntuotannolle, sekä työtavoille, että varsinaisille tuotoksille eli sisällöille.

Sisältöstrategia sisältää Rummukaisen ym. (2019, 71) mukaan:

- Tavoitteet ja mittarit markkinoinnin ja viestinnän sisällöille,
- organisaation tunnistamat asiakaspersoonat ja ostopolut,
- organisaation ydintarinan sekä sisältötyypit,
- mallin raportoinnille ja analyysille,
- kanavien roolien määrittelyn sekä sisällönjakelun mallin ja
- toimitusprosessin kuvauksen sekä sisältötiimin roolit

Toimitusprosessi on kokonaisuus, jossa määritellään miten organisaation markkinoinnin ja viestinnän sisältöjä suunnitellaan, tuotetaan ja jaetaan. Tämän prosessin kehittämishankkeeni keskittyy. Keronen ja Tanni (2017, 65) kuvaavat, kuinka organisaatioissa markkinointi ja viestintä saattavat toimivat omissa silloissa vastaten erilaisista tehtävistä, toisen tähdätessä myyntiin ja toisen tiedottaessa. Silloin ei välttämättä niin sanotusti oikea käsi tiedä, mitä vasen tekee, eikä tämä kohderyhmälle tai asiakkaallekaan näyttäyty yhtenäisenä.

4 Ketterät menetelmät

Tässä luvussa kerron ketteryydestä, ketterästä kehittämisestä ja sen historiasta. Lisäksi kuvaan yleisempiä ketterän kehittämisen menetelmiä, joita käytetään projektinhallintamenetelminä myös ohjelmistokehittämisen ulkopuolella ja avaan näihin liittyviä, kehittämistyössäni käyttämiä käsitteitä. Menetelmistä Scrumin kuvaan laajimmin, sillä se on kehittämistyöni kannalta oleellisin menetelmä. Olen käyttänyt mahdollisuuksien mukaan suomenkielistä termistöä, mutta koska englanninkielisiä termejä käytetään usein myös suomeksi puhuttaessa, ensimmäisen maininnan kohdalla käytän aina sekä suomen- että englanninkielistä termiä. Tämän luvun viimeisessä alaluvussa keskityn vielä erikseen ketterän markkinoinnin teemaan sekä Scrum-viitekehyksen soveltamiseen sisällöntuotannossa.

Ketteryys, ketterä kehittäminen ja ketterät menetelmät ovat käsitteitä, joiden kuulemiselta ei voi kemukseni mukaan vältyä, ainakaan jos on tekemisissä ohjelmistokehittämisen, palveluiden kehittämisen tai johtamisen kanssa. Mitä tällä suositulla ja tavoitellulla ketteryydellä tarkoitetaan?

Kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kieltenkeskus 2022) mukaan **ketterä** (engl. agile) on kevyesti, joustavasti, notkeasti liikkuva, sukkela, vikkela. Collins Dictionaryn mukaan englannin kielen sana agile tarkoittaa kykyä liikkua nopeasti, vaivattomasti, sulokkaasti. Tai henkilöllä voi olla nopea, kekseliäs ja joustava luonteenlaatu. (Collins 2023)

Wikipedian (Wikipedia 2023) määritelmän mukaan **ketterä ohjelmistokehitys**, englanniksi agile software development, on joukko useita menetelmiä, joita käytetään muun muassa ohjelmistotuotannossa.

4.1 Ketterä kehittäminen ja sen synty

Ketterä kehittäminen ja sen menetelmät ovat lähtöisin 1990-luvulta, kun ohjelmistokehittäminen kehittyi hurjaa vauhtia. Internet oli yleistynyt, älypuhelimet alkoivat tehdä tuloaan. Nopeammat ja joustavammat uudet työtavat olivat kehittäjille tarpeen, jotta he pysyivät mukana muuttuvan toimintaympäristön vauhdissa. Kilpailu alkoi olla kovaa ja oli pystyttävä vastaamaan kysyntään nopeasti.

Aikaisemmin IT-projekteille tyypillistä oli aloittaa ohjelmiston tai palvelun suunnittelu kattavalla ja tarkalla vaatimusmäärittelyllä ohjelmiston toiminnallisuuksista ja ominaisuuksista, joilla pyrittiin vastaamaan käyttäjän tarpeisiin. Vaatimusmäärittely oli hyvin aikaa vievä prosessi ja siinä oli monia ongelmia, mukaan lukien asiakkaan tai sidosryhmien kyvyttömyys sanoittaa vaatimuksia selkeästi sekä haluta määrittelyyn kaikkea mahdollista. Ongelmia suunnitteluprosessissa tuotti myös puutteellinen kommunikaatio; jonkun toisen ryhmän tekemä määrittelydokumentaatio luovutettiin kehittäjille toteutettavaksi eli koodattavaksi tuotteeksi, jolloin vaatimukset jäivät tulkinnanvaraiseksi, kun

kehittäjillä ei ollut ymmärrystä asiakkaan tai käyttäjän tarpeesta. Pitkissä, kuukausien, jopa vuosien pituisissa kehittämisprojekteissa ei myöskään huomioitu mahdollisia asiakkaan liiketoiminnan muutoksia, koska edellisestä asiakkaan kuulemisesta oli saattanut vierähtää jo tovi. (Cooke 2012, luku 2)

Edellä kuvattua tapaa tai mallia, jossa ohjelmiston tai palvelun kehittäminen aloitettiin vasta sitten, kun tarkka vaatimusmäärittely oli tehty, ja jokainen vaihe tehtiin määrittelyn mukaisesti valmiiksi, kutsutaan vesiputousmalliksi (engl. Waterfall). Vesiputousmalli on ollut käytössä 1950-luvulta alkaen. Ashmore & Runyan 2014, luku 1) – ja on yhä käytössä.

Vesiputousmallin tarkoitus oli alun perin vähentää liiketoiminnallista riskiä saattamalla jokainen vaihe hyväksytyksi valmiiksi ennen seuraavan aloittamista. Tosiasiassa tämä ”ylisuunnittelu” lisäsi ongelmia estämällä kuluihin, riskeihin sekä muutostarpeisiin reagoimisen kehittämisprosessin aikana. (Cooke 2012, luku 2) Siitä syystä, että perinteisessä projektimallissa, kuten vesiputousmalli, suhtauduttiin muutoksiin vastentahtoisesti, Laytonin, Ostermillerin ja Kynastonin (2020, 10) mukaan vaatimusmäärittelyyn kirjattiin siten

- kaikki, mitä tarvitaan
- kaikki, mitä saatetaan tarvita
- kaikki, mitä halutaan
- kaikki, mitä saatetaan haluta.

Tämä kaikki oli omiaan paisuttamaan projekteja; lisäämään kustannuksia ja vaatimaan enemmän aikaresursseja. Ennen kaikkea se lisäsi epäonnistumisriskiä. Jotta nämä ongelmat saataisiin taklattu ja vastattua yhä nopeammin muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin, oli löydettävä toisenlaisia tapoja toimia.

Ketteryys on katto- tai kokoava käsite, jonka alle mahtuu useita joustavaksi tarkoitettuja projektinhallinnan ja kehittämisen menetelmiä, työkaluja tai viitekehyksiä. Menetelmästä riippumatta yhdistävänä tekijänä ovat niin sanotun kuvan 2 mukaiset Agile Manifeston eli ketterän ohjelmistojulistuksen neljä arvoa.



Kuva 2. Agile Manifesto eli ketterän ohjelmistokehityksen julistus (Agile Manifesto, 2001)

Agile Manifesto syntyi vuonna 2001 Yhdysvalloissa, kun kansainvälinen ryhmä ohjelmistokehityksen parissa työskenteleviä edelläkävijöitä kokoontui pohtimaan ja keskustelemaan kokemuksistaan sekä käytännöistään ja siitä, mikä mahdollisesti yhdisti heidän onnistumisiaan. Ryhmän tavoitteena ei ollut kehittää yhtä yksittäistä työtapaa vaan luoda yhteinen käsite tai näkemys, joka kuvaisi kaikkia tämän tyyppisiä menetelmiä, ja joka tekisi kehittämisestä tuottavampaa sekä kestävämpää. Myöhemmin sama ryhmä koosti myös 12 julistuksen takana olevaa periaatetta, joita ketteryydessä noudatetaan. Näin periaatteiden kautta menetelmiä käyttävät tiimit pystyvät arvioimaan, onko toiminta arvojen mukaista. Ryhmä perusti lisäksi The Agile Alliancen, voittoa tavoittelemattoman organisaation, jonka tehtävänä on tukea ketterien menetelmien käyttöönottoa. (Layton ym. 2020, 11, 22) Nykyisin tällä organisaatiolla on jäsenjärjestöjä ympäri maailmaa, joilla on sama tehtävä: edistää ja tukea ketterien menetelmien käyttöä. Suomessa tällainen järjestö on Agile Finland ry.

Ketteryydessä ei siis ole kyse yhdestä tietystä toimintatavasta, vaan pikemminkin filosofiasta. Vaikka menetelmät on alun perin kehitetty ohjelmistokehittämisen lähtökohdista, on niiden käyttöomaksuttu laajasti projektinhallinnan välineeksi ohjelmistokehittämisen ulkopuolelle kuten muun muassa markkinointiin, rahoitusalueelle, rakennusalueelle sekä energiaenergiateollisuuteen (Layton ym. 2020, 24).

4.2 Lean

Lean on johtamisfilosofia, jolla on juuret Japanin autoteollisuudessa. 1940-luvulla Toyotalla haluttiin tehostaa liukuhihnatuotantoa, mutta massatuotannon vaatimiin investointeihin ei ollut varaa. (Layton ym. 2020, 96)

Japani kärsi toisen maailmansodan jälkeen monenlaisesta resurssipulasta. Puutetta oli muun muassa niin taloudellisista resursseista kuin raaka-aineistakin. Tuolloin Japani oli myös teknologian kehityksessä jäljessä länsimaita. Resurssien niukkuus vaati keskittymään niin sanotusti oikeisiin asioihin. Ei ollut varaa virheisiin tai väriin tuotteisiin. Oli tunnettava asiakkaat. Asiakkailla tarkoitettiin myös sisäisiä asiakkaita eli tuotantojärjestelmää ja prosessin kaikkia vaiheita. (Modig & Åhlström 2015, 71–72, 76)

Toyotalla kehitettiin Toyota Production System eli Just-in-Time -tuotanto (myös JIT), jolla pystyttiin tarjoamaan asiakkaan tarpeen mukaisia tuotteita nopealla läpimenoajalla ilman, että varastot kasvoivat suuriksi – eli juuri oikeaan aikaan (suom. JOT). Keskeisenä ajatuksena oli tuotannon niin sanottu virtaaminen ilman hukkaa. Hukkaa olivat muun muassa virheet, odottelu, tarpeeton liikkuminen, kuljettaminen, ylituotanto ja ylimääräiset varastot. Tuotannon nopeuttaminen ei esimerkiksi perustunut nopeampaan työtahtiin, vaan muun muassa odottelun vähentämiseen. Toyotalla keskeiseen rooliin nostettiin koneiden sijaan työntekijät, joita ei pidetty vain osana koneistoa, vaan myös ongelmanratkaisijoina. (Vuorinen, 2013, 71–78). Työntekijöille annettiin valtaa oman prosessin kehittämiseen ja kannustettiin itseohjautuvuuteen.

Modigin ja Åhlstömin (2015, 78) mukaan lean production eli lean-tuotanto käsite on esitetty ensikertaa John Krafcikin artikkelissa Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto vuonna 1988. Vuonna 1990 ilmestyi James P. Womakin, Daniel T. Jonesin ja Daniel Roosin teos *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, jonka myötä Laytonin ym. (2020, 96) mukaan leanilla lyötiin niin sanotusti rahoiksi.

Lean tarkoittaa muun muassa vähärasvaista, hoikkaa, laihaa (Collins 2023). Makkonen-Graigin (2020) mukaan sana lean on lean-ajattelun yleistymisen myötä, varsinkin yrityksiä koskien, saanut lisämerkityksekseen myös tehokkuuden.

Lean-tuotanto on peräisin tuotantoteollisuudesta, mutta sitä on sovellettu useisiin muihinkin toimintoihin sekä aloihin. Lean-ohjelmistokehitys (engl. lean software development) on lean-ajatteluun perustuvaa ohjelmistokehittämistä. Modig ja Åhlström (2015, 85) toteavatkin leanin tulleen yhtäkkiä kaikkialle.

Modig ja Åhlström (2015, 126–127) määrittelevät leanin toimintastrategiaksi, jonka tavoitteena on jatkuvasti parantaa virtaustehokkuutta. Kun virtaustehokkuus paranee, eli hukka vähenee, säästyy organisaatio lisätyöltä ja resurssien tuhlaamiselta. Modigin ja Åhlstömin mukaan leanin toteutus tapa riippuu ympäristöstä; Kullekin organisaatiolle on omat tapansa toteuttaa leania. Leanissa ei ole määrättyjä käytäntöjä, joiden mukaan voi toteuttaa työtä tai projekteja (Stellman & Green 2015, luku 8), kuten esimerkiksi Scrumissa.

Lean perustuu Stellmanin ja Greenin (2015, luku 8) mukaan seuraaville arvoille, joiden kautta lean-ajattelun oppii ymmärtämään ja omaksumaan:

- Poista hukkaa: tunnista työ, joka ei auta luomaan arvoa projektille ja poista se.
- Vahvista oppimista: Hyödynnä saamasi palaute työn parantamiseen.
- Päätä mahdollisimman myöhään: tee tärkeät päätökset, kun sinulla on siitä eniten tietoa.
- Toimita mahdollisimman nopeasti: minimoi viive vetojärjestelmän avulla.
- Vahvista tiimiä: kokoa hyvä tiimi ja luo sille hyvä ja tehokas työympäristö.
- Vahvistaa tiimiä: Luo keskittynyt ja tehokas työympäristö ja kokoa energinen tiimi.
- Huomioi kokonaisuus: Ymmärrä projektissasi tehtävä työ ja mittaa sitä varmistaaksesi, että toimit oikein.

Brinkerin (2016, luku 8) mukaan lean ja ketterä eroavat toisistaan siten, että siinä missä leanissa keskitytään prosessin tehostamiseen hukkaa poistamalla, ketteryys keskittyy iteratiivisen eli toistaiseen toiminnan avulla jatkuvaan nopeuden ja sopeutumiskyvyn parantamiseen huomioimalla muutoksia sekä asiakaspalautetta. Lean on siinä mielessä kokonaisvaltaisempi johtamisen menetelmä tai työkalu, kun taas ketteryys soveltuu paremmin projektinhallintaan.

4.3 Kanban

Kanban on menetelmä työn ja sen kulun visualisointiin ja hallintaan. Kanban-menetelmällä on kolme tunnuspiirrettä: visualisointi, keskeneräisen työn rajoittaminen sekä läpimenoajan mittaaminen (Ashmore & Runyan 2014, luku 8). Kanban on helppo ottaa käyttöön, sillä se ei määrittele kuinka työtä tehdään tai koska sen pitää valmistua, vaan se ainoastaan auttaa seuraamaan ja parantamaan työn kulkua (Cooke 2012, luku 4). Menetelmän ottaa käyttöön milloin tahansa, kun haluaa visualisoida, organisoida ja hallita työn kulkua.

Kanban on peräisin sekin 1940-luvun Japanista ja autoteollisuudesta ja pohjautuu lean-ajatteluun. Sen kehitti Taiichii Ohno Toyotalla. Menetelmän tavoitteena oli pullonkauloja eli työn esteitä poistamalla nopeuttaa työn valmistumista. (Ewel 2021, 65)

Keskiössä on Kanban-taulu. Kanban-sana tulee japanin kielestä ja tarkoittaa korttia, jonka voit nähdä, toisin sanoen mainostaulua (Ewel 2021, 65). Taulun avulla menetelmää käyttävä tiimi – tai yksilö – näkee jatkuvasti, missä vaiheessa tehtävät ovat menossa. Visualisointi tekee työstä läpinäkyvää. Menetelmällä tiimi hallitsee ja parantaa työtään. Yksinkertaisimmillaan taulu on kuvan 3 mukainen. Taulussa on kolme saraketta, joista kukin sisältää eri vaiheissa olevia tehtäviä. Käyttäjät voivat sopia käytettäväksi erilaisia koodeja taululla, esimerkiksi tietyn värisiä kortteja samankaltaisiin tai samaan aihealueeseen liittyviin tehtäviin.



Kuva 3. Esimerkkikuva yksinkertaisesta Kanban-taulusta.

Kesken eräisen työn rajoittaminen tarkoittaa sitä, että tiimi ottaa työn alle vain sen määrän tehtäviä, joita voi todellisuudessa tehdä. Missä tahansa vaiheessa tiimi voi sopia myös muuttavansa tehtävien määrää. Tätä kutsutaan WIP-rajoitukseksi. WIP tulee sanoista work in progress eli vapaasti käännettynä työn alla. Tämä auttaa kiinnittämään huomiota, mitkä tehtävät estävät työn kulkua eli virtausta eli ovat pullonkaloja. Lisäksi työn alla olevien tehtävien rajoittaminen auttaa seuraamaan tehtävien läpimenoaikaa eli aikaa minkä sisällä tehtävä kulkee taululla työn alta valmiiksi. (Ashmore & Runyan 2014, luku 8). Tehtävien rajoittaminen kuulostaa negatiiviselta, mutta sillä on positiivinen vaikutus. Kanban perustuu imuohjaukseen tai niin sanottuun vetojärjestelmään, eli tiimi voi itse hallita tekemistään ja työn valmistuttua ottaa eli "vetää" aina seuraavan tehtävän työn alle, kun sille on tullut tilaa eli resursseja tehdä.

Cooken (2012, luku 4) mukaan Kanban sopii työkaluksi tiimille jatkuvaan tekemisen hallintaan, ei niinkään projekteille tyypilliseen aikarajoitettuun työhön. Ewel (2019, 110) taas pitää menetelmää sopivana sellaiseen työhön, jota on mahdoton suunnitella esimerkiksi useita viikkoja etukäteen ja jossa täytyy tehdä jatkuvaa priorisointia. Kanban-taulua käytetään tosin monessa muussa ketterän menetelmän sisällä työn visualisointiin ja tehtävien seurantaan.

4.4 Scrum

Scrum on ketterän projektihallinnan viitekehys. Sen sanotaan olevan yksi suosituimmista, ellei jopa suosituin ketteristä menetelmistä.

Scrumin juuret ovat Leanin tapaan japanilaisessa teollisuudessa. Greenin (2016, 3) mukaan Scrumin käsitteen tuotekehitykseen toivat alun perin vuonna 1986 Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi,

jotka poimivat Scrumin käsitteen rugbysta, jossa se kuvaa joukkueen liikkumista pelissä eteenpäin eteen päin tietyissä määrämuotoisissa muodostelmissa.

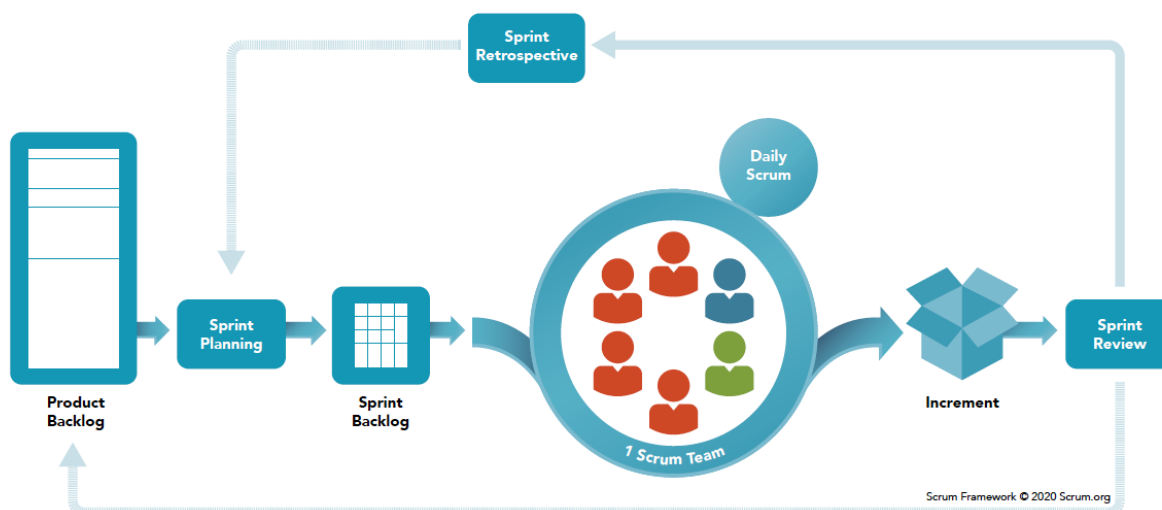
Schwaber ja Sutherland esittelivät koostamansa varsinaisen Scrum-viitekehityksen vuonna 1995. Heidän kehittämänsä Scrum-metodologian toiminta-ajatus perustui heidän omiin kokemuksiinsa viitekehityksen käytöstä organisaatioissaan. (Green 2016, 3) Scrum kehitettiin ratkaisemaan ohjelmistokehittämisen ongelmia, joita olen kuvannut luvussa 4.1., mutta on yleistynyt ja suosittu muilla muillakin toimialoilla.

Scrum on määritelty viitekehityksen kehittäjien, Ken Schwaberin ja Jeff Sutherlandin laatimassa Scrum-oppaassa seuraavasti: ”Scrum on kevyt viitekehitys, joka auttaa ihmisiä, tiimejä ja organisaatioita tuottamaan arvoa ratkaisemalla kompleksisia ongelmia joustavasti”. Viitekehitys perustuu kokemuksen kautta kerättyyn tietoon ja sitä kautta oppimiseen. Oppiminen tapahtuu asteittain eli iteraatiivisesti sekä lisäävästi eli inkrementaalisesti (Schwaber & Sutherland 2020, 3)

Pries ja Quigley (2011, 98) Scrumin käyttäminen vaatii kurinalaisuutta, joten se ei välttämättä sovi kaikille organisaatioille tai tiimeille. Vaikka viitekehitys on kehittäjiensä mukaan yksinkertainen, sisältää se erilaisia sääntöjä ja ohjeita, joita voi olla aluksi hankala ymmärtää ja omaksua.

Schwaberin ja Sutherlandin julkaisemaan ja päivittämään Scrum-oppaaseen on Scrumin määritelmän ja teorian lisäksi kootti viitekehityksen säännöt ja ohjeet. Ensimmäinen Scrum-opas eli The Scrum Guide – The Definite Guide to Scrum: The Rules of the Game julkaisiin 2010. Sen jälkeen oppaaseen on tullut viisi päivitystä, joissa viitekehitykseen on tehty pientä kehitystä. Uusin päivitys on vuodelta 2020. Scrum-opasta julkaisee Scrumin toisen kehittäjän Ken Schwaberin perustama Scrum.org –yhteisö. Organisaation tavoitteena on auttaa ihmisiä ja tiimejä ratkomaan monimutkaisia ongelmia tarjoamalla muun muassa koulutusta Scrumista (Scrum.org s.a.).

Scrumia voidaan kuvata 3-5-3 -prosessiksi. Se koostuu kolmesta tiimin tehtävästä tai vastuusta, viidestä tapahtumasta sekä kolmesta tuotoksesta. Viitekehitys ohjaa ja tuo pelisäännöt, mutta viitekehityksen sisällä tiimin on mahdollista käyttää itselleen sopivia työmenetelmiä. (Brook maaliskuu 2022, 1-4 min.) Kuvassa 4 on kuvattu Scrumin prosessi ja siihen kuuluvat tehtävät, tapahtumat ja tuotokset. Tuotoksia ovat tuotteen kehitysjohto (engl. Product Backlog), sprintin kehitysjohto (engl. Sprint Backlog) sekä tuoteversio (engl. inkrementti). Tehtäviä ovat Sprintin suunnittelu (engl. Sprint Planning), päivittäispalaveri (engl. Daily Scrum), sprintin katselmuks (engl. Sprint Review) ja sprintin katselmointi (engl. Sprint Retrospektive) sekä itse sprintti (engl. Sprint).



Kuva 4. Scrum-viitekehyksen prosessikuva.

4.4.1 Scrum-tiimi

Scrum on tiimityötä. Tiimistä löytyy kaikki se osaaminen, jota tiimin tehtävän suorittamiseen tarvitaan, oli kyseessä sitten ohjelmistokehitystiimi tai muu projektitiimi.

Tiimin kaikki roolit ja vastuut on määritelty Scrum-oppaassa. Tiimin tulee olla riittävän pieni, ihanteellisesti alle 10 henkeä, jotta se pysyy ketteränä, tuottoisana ja tiimin välinen viestintä on sujuvaa (Scrum.org 2020). Tiimillä on vastuu omasta toiminnastaan ja itseohjautuva tiimi valitsee omat työskentelytapansa omassa toimintaympäristössään ja päättävät siitä, mitä tekevät ja milloin (Layton, Ostermiller & Kynaston 2023, luku 1).

Scrum-tiimi muodostuu **tuoteomistajasta** (engl. Product Owner), **Scrum Masterista** (engl. Scrum Master) sekä **kehittäjistä** (engl. Developers). Scrum-tiimissä kaikki ovat tasa-arvoisia eikä esimerkiksi organisaation hierarkia vaikuta tiimin toimintaan. (Scrum.org 2020) Scrum-tiimiin ei varsinaisesti lueta sidosryhmiä, kuten esimerkiksi palvelun käyttäjät ja asiakkaat, mutta ne ovat maininnan arvoisia, sillä ne vaikuttavat tiimin työhön, tuotteeseen tai palveluun (Layton ym. 2023, luku 1).

Scrum-tiimi sitoutuu noudattamaan viittä tiimin toimintaa ohjaavaa arvoa: sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus. Kuhunkin rooliin tiimissä sisältyy omat tehtävät ja velvollisuudet, joiden tavoitteena on tiimin tuottavuudesta huolehtiminen. Layton ym. (2023, luku 1) kuvaavat niitä seuraavasti: tuoteomistaja vastaa siitä, miksi, mitä ja milloin, kehittäjät siitä miten ja kuinka paljon ja Scrum Master taas toiminnan parantamisesta ja onnistumisen puitteista työympäristössä.

Seuraavaksi kuvaan kutakin roolia hieman tarkemmin.

Scrum Master

Scrum-tiimissä on yksi Scrum Master, joka vastaa siitä, että Scrum-tiimin jäsenet tuntevat roolinsa ja toteuttavat viitekehystä sen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti.

Sutherland (2019, 25) kuvaa Scrum Masteria urheilujoukkueen valmentajaksi, sillä Scrum Masterin tehtävään kuuluu auttaa tiimiä Scrumin prosessissa ja poistaa esteitä tiimin työn tieltä. Scrum Master huolehtii myös siitä, että organisaatio tuntee Scrumin toimintatavat.

Scrum Master ei ole roolissaan tiimin päällikkö eikä hänellä ole valtuuksia ohittaa tiimin tekemiä päätöksiä. Hänen tehtävänä ei ole johtaa tiimiä tiettyyn suuntaan vaan ainoastaan motivoida ja mahdollistaa hyvä työskentely (Sutherland & Coplien 2019, alaluku 19).

Tuoteomistaja

Tuoteomistajia tiimissä on yksi. Tuoteomistaja ”omistaa tuotteen”, eli sen, mitä ikinä tiimin tehtävänä onkin luoda tai tuottaa, oli se sitten tuote tai palvelu. Tuoteomistajan tulee tuntea organisaation liiketoimintaa sekä asiakkaan ja organisaation tarpeet, jotta tiimi voi tuottaa työssään mahdollisimman suurta arvoa asiakkaalle.

Tuoteomistaja vastaa tuotteen kehitysjonon hallinnasta ja sen sisällön järjestämisestä eli priorisoinnista. Tuoteomistaja edustaa sidosryhmien, myös asiakkaiden, tarpeita. Tuoteomistaja vastaa tuotteen tavoitteista eli visiosta ja viestii siitä tiimille. (Schwaber & Sutherland, 2020, 6)

Kehittäjät

Kehittäjät ovat Scrum-tiimin varsinaisia tekijöitä. Kehittävät tekevät sprintissä työn käyttökelpoisen tuoteversion (engl. increment) aikaan saamiseksi. Ohjelmistokehityksessä tuoteversio tai inkrementti on käyttökelpoinen osa tuotetta tai palvelua. Jokainen tuoteversio on lisäys edelliseen ja niiden tulee toimia yhteen. (Schwaber & Sutherland, 2020, 13)

Kehittäjät vastaavat sprintin kehitysjonosta eli siitä, mitkä tehtävät valitaan priorisoidusta tuotteen kehitysjonosta tehtäväksi seuraavaan sprinttiin, koska he tietävät omat aikaresurssinsa ja osaavat arvioida, paljonko kunkin tehtävän tekemiseen kuluu aikaa. Kehittäjien tulee myös tarvittaessa mukauttaa suunnitelmaa, jotta sprintin tavoite voidaan saavuttaa.

Layton ym. (2023, luku 1) muistuttavat, ettei kannata takertua kehittäjä-termiin. Kehittäjä on kuka tahansa tiimin jäsen, jolla on tarvittavat taidot palvelun tai tuotteen kehittämiseksi tai luomiseksi, jotta se tuottaa asiakkaalle arvoa. Kehittäminen ei tarkoita ainoastaan ohjelmistokehittämistä.

4.4.2 Scrumin tapahtumat

Schwaberin ja Sutherlandin (2020, 3) mukaan Scrum perustuu empirismiin, eli kokemuksen kautta tulevaan tietoon sekä havaintojen perusteella tehtyihin päätöksiin. Lean-ajattelu taas oppaan mukaan tarkoittaa hukan vähentämistä ja olennaiseen keskittymistä. Scrumin tapahtumien kautta tiimi kerää tietoa sekä palautetta ja havainnoivat toimintaansa, jotta voivat parantaa sitä jatkuvasti sprintti sprintiltä.

Scrumissa tiimin työskentely perustuu käytännössä sarjaan tapahtumia. Näitä tapahtumia ovat sprintti, sprintin suunnittelu, päivittäispalaveri, sprintin katselmointi ja sprintin retrospektiivi. Tapahtumat ovat määrämuotoisia eli ne tulee toteuttaa viitekehityksen säännöissä määritellyllä tavalla.

Seuraavaksi kuvaan kaikki tapahtumat lyhyesti Schwaberin ja Sutherlandin (2020, 7–10) mukailleen

Sprintti

Sprintti on tapahtuma, joka sisältää neljä muuta Scrumin tapahtumaa. Sprintin pituus on aina sama ja sen tulisi olla mielellään maksimissaan kuukauden mittainen. Sprintin aikana tiimi tuottaa sovitun mukaisesti valmiin tai valmiita, käyttökelpoisia tuoteversioita tai palveluita.

Sprintin suunnittelu

Jokainen sprintti alkaa sen suunnittelulla. Tässä tapahtumassa määritellään sprintin tavoite ja sovi-taan tehtävistä eli muodostetaan sprintin kehitysjono.

Päivittäispalaveri

Päivittäispalaveri on tapahtuma, joka toteutetaan jokaisena työpäivänä. Kyseessä on lähinnä kehittäjille tarkoitettu 15 minuutin palaveri, jossa käydään läpi sprintin eteneminen ja tarvittaessa muutetaan työskentelyä.

Sprintin katselmointi

Katselmoinnissa tarkastellaan sprintin tulokset ja kerätään palautetta mahdollisia muutostarpeita varten. Katselmoinnissa tiimi ja mahdolliset sidosryhmät käyvät läpi, mitä sprintillä saavutettiin ja onko toimintaympäristössä tapahtunut muutoksia. Katselmus antaa eväitä seuraavan sprintin suunnitteluun ja tapahtumassa keskustellaankin mitä kannattaisi tehdä seuraavaksi.

Sprintin retrospektiivi

Sprintin päättää retrospektiivi, minkä tavoitteena on tiimin tehokkuuden ja työn laadun parantaminen. Tapahtumassa Scrum-tiimi käy läpi, miten sprintti sujui yhteistyön, prosessien ja

työkalujen kannalta. Retrospektiivissä tiimi keskustelee, mikä meni hyvin tai ilmenikö ongelmia ja miten ne ratkaistiin.

Tapahtumille on Scrum-oppaassa määritelty jopa tietty pituus, joka riippuu sprintin pituudesta. Mikäli sprintti on kuukauden mittainen, suunnittelulle varataan kahdeksan tuntia, katselmukselle neljä ja retrospektiiville kolme tuntia. Mikäli sprintti on lyhyempi kuin kuukausi, tapahtumien kesto lyhenee.

Jokainen näistä tapahtumista mahdollistaa Scrumin niin sanottujen peruspilareiden; läpinäkyvyyden, tarkastelun ja mukauttamisen toteutumisen. Tapahtumien kautta kaikkien työ on nähtävissä sekä tekijöille että sen vastaanottajalle, jolloin työtä on mahdollista tarkastella ja arvioida. Tarkastelulla havaitaan ongelmat, kun taas mukauttamalla reagoidaan ongelmiin eli säädetään joko tuotosta tai prosessia. (Scrum.org 2020). Scrum-tiimi ei pyri ainoastaan parantamaan tuotetta, vaan he pyrkivät myös oppimaan ja parantamaan omaa toimintaansa (Green 2016, 10).

Kun viitekehys tulee tutuksi, eivät kaikki tiimit Ewelin (2021, 74) mukaan välttämättä pidä päivittäis-palavereja. Niitä on kuitenkin hyvä pitää esimerkiksi joka toinen tai kolmas päivä. Mikäli tavallisesti päivittäispalavereissa läpi käytävien asioiden käsittelyssä on pidempi väli, ei mahdollisia esteitä huomata ja korjata riittävä nopeasti, mikä aiheuttaa viivettä sprintin tehtävien valmistumiseen.

4.4.3 Scrumin tuotokset

Scrumin tuotoksia ovat kehityscono, sprintin kehityscono sekä valmis tuoteversio. Tuotokset ovat ikään kuin työvälineitä, jo

Tuotteen kehityscono

Tuotteen kehityscono on järjestetty lista tehtävistä tuotteen parantamiseksi tai kehittämiseksi. Se on lista kaikista tehtävistä, joita aiotaan tehdä projektin aikana tai tuotteen tai palvelun kehittämisen aikana. Lista voi koskea jopa useamman vuoden työtä. (Pries & Quingley 2011, 22) Kehityscono syntyy vähitellen eli conoon lisätään tehtäviä työn tai projektin edetessä. Tehtävät tähtäävät tuotteen tai palvelun tavoitteeseen. Tuotteen kehitysconoa hallinnoi ja sitä järjestelee tuoteomistaja.

Tehtävien kirjoittamisessa hyödynnetään Scrumissa käyttäjätarinoita. Käyttäjätarina on tapa ilmasta tuotevaatimuksia eli esimerkiksi ohjelmistoon haluttua toiminnallisuutta (Pries & Quigley 2011, 18). Koska kehittämisessä pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa, vaatimukset kirjoitetaan käyttäjän näkökulmasta ”tarinan” muodossa, esimerkiksi näin: Sisällöntuottajana haluan pystyä lisäämään verkkosivulle kuvia tekstin joukkoon siten, että teksti kiertää kuvaa. Ewel (2021, 76) on

purkanut mallin muotoon [tällaisena] käyttäjänä haluan [haluttu toiminnallisuus], jotta [jokin tavoite täyttyy].

Sprintin kehitysjojo

Sprintin kehitysjojo taas on lista tehtävistä, jotka kehittäjät valitsevat tehtäväksi sprintin aikana. Kehitysjojo sisältää sprintin tavoitteen ja valitut tehtävät tuotteen kehitysjojosta. Sprintin kehitysjojo on yksityiskohtainen suunnitelma työstä ja tehtävistä, jotka kehittäjät tekevät sprintin aikana. (Schwaber & Sutherland 2020, 11)

Valmis tuoteversio

Valmis tuoteversio eli inkrementti on käytettävä ja toimiva osa tai kokonainen tuote tai palvelu riippuen siitä, minkälaiseen työhön Scrumia käyttää. Jokaisessa sprintissä olisi ihanteellista saada aikaiseksi valmiita tuoteversioita, jopa useampia (Layton ym. 2023, alaluku Breaking Down Requirements).

Valmiin tuotteen tulee täyttää valmiin määritelmä, mikä tarkoittaa sitä, että se täyttää asetetut laatuvaatimukset. Jos se ei näitä täytä, tuotetta ei voi julkaista ja se palaa takaisin tuotteen kehitysjojoon tulevaisuudessa harkittavaksi tehtäväksi. (Schwaber & Sutherland 2020, 12)

4.5 Scrumban

Scrumban on menetelmä tai viitekehys, joka yhdistelee Scrumin ja Kanbanin periaatteita ja työtapoja. Kuten muissakin ketterissä menetelmissä, Scrumbanissa työskentely perustuu kokemuspäiseen oppimiseen ja työn parantamiseen. Scrumban yhdistää Scrumin projektinhallinnan menetelmiä sekä Kanbanin työnkulun visualisoinnin, prosessien parantamisen ja niin sanotun vetojärjestelmän (Stellman, 2020). Scrumbanissa ei kuitenkaan ole kysymys Scrumin ja Kanbanin parhaiden puolten yhdistämisestä, kuten virheellisesti usein luullaan (Reddy 2016, 3).

Scrumbanin teki tutuksi Corey Ladas julkaistessaan vuonna 2008 artikkelin, jossa hän esitteli, kuinka työskennellä Scrum-viitekehyksessä paremmin käyttämällä Kanbania (Stellmann, 2020). Corey Ladas on yhdysvaltalainen lean-ohjelmistokehityksen edelläkävijä. Julkaistessaan artikkelin, Ladas määritteli Scrumbanin siirtymämenetelmäksi Scrumista käytöstä kehittyneempiin työskentelytapoihin (Reddy 2016, 6). Tämä ei tarkoita menetelmän vaihtamista, vaan Scrumin tekemistä paremmaksi. Ladasin (2021) mukaan Scrumbanin oli tarkoitus olla käytännön esimerkki ”jatkuvan toimitusprosessin saavuttamisesta iteratiivisen parannusprosessin kautta.

Siinä missä Scrum-viitekehys antaa tiimille työtapoja ohjaavan kehyksen, antaa Kanban työkaluna keinon ohjata työn kulkua vetojärjestelmään perustuen sekä paikantaa ongelmakohtia, kuten

esimerkiksi liian isoa työmäärää. Scrumbanissa kysymys on siis kysymys Kanbanin käytöstä Scrumin kontekstissa näitä menetelmiä kerrostaen (Reddy 2016, 16).

Scrumbanissa käytetään työn visualisointia Scrumban-taulun avulla sekä työn alle otettavien tehtävien rajoittamista eli WIP:ejä, Work in Progress Limitejä, jotka ovat tuttuja Kanbanista. Katselmointi- ja suunnittelusykli sekä iterointi toimivat taas aivan Scrumissa. Mutta kun menetelmä tulee tutummaksi ja työ sujuvammaksi, tarjoaa Scrumban työkaluja parantaa syklejä. Suunnittelu ja katselmointi on yhä säännöllistä, mutta niissä käydään läpi sprintti vain tarvittavin osin. Tämä säästää aikaresursseja ja vähentää pitkiä suunnittelu- tai katselmointipalavereja. (Ladas 2021). Tämä on niin sanottua juuri-oikeaan-aikaan –suunnittelua, johon Scrumbanissa keskitytään kokonaisten sprintin kehitysjonon rakentamisen sijaan (Ewel 2013).

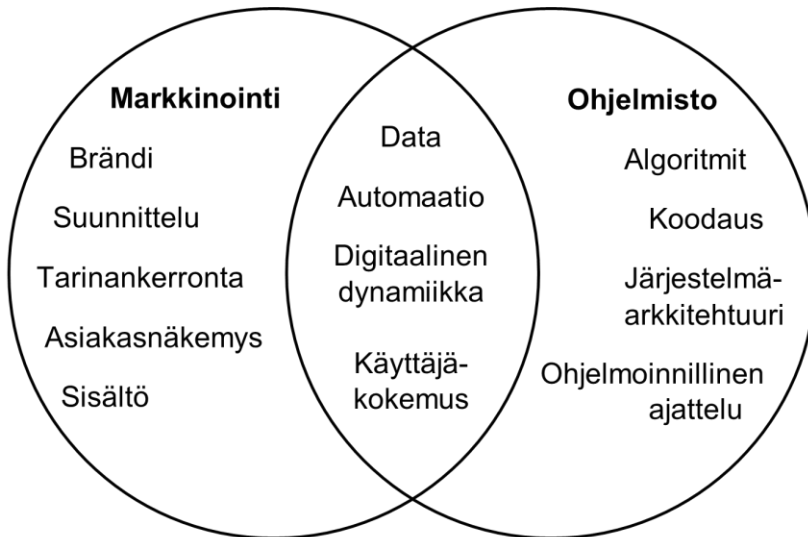
Scrumban onkin sopiva menetelmä työhön tai projektiin, jossa tarkkojen aikarajojen noudattaminen on vaikeaa ja toimintaympäristössä tulee nopeasti muutoksia, kuten esimerkiksi valmiin tuotteen ylläpito.

4.6 Ketterä markkinointi ja sisällöntuotanto

Luvussa 3 kuvasin sisällöntuotannon muutosta yksisuuntaisesta asiakaslähtöiseksi ja sisältömarkkinoinnin kehitystä teknologian kehittymisen ja viestinnän digitalisoitumisen myötä. Luvussa 4.1 kuvasin taas ketterän kehittämisen menetelmien syntyä vastaamaan kiihtyvän ohjelmistokehittämisen tarpeisiin. Ketterien menetelmien juuret ovat myös asiakaslähtöisyydessä eli tavoitteessa vastata asiakkaan tarpeisiin.

Sisältömarkkinoinnissa ja sisällöntuotannossa on paljon samankaltaisuuksia ohjelmistokehittämisen kanssa: työskennellään digitaalisilla alustoilla, teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa työkentelyyn, on reagoitava nopeasti markkinoiden ja asiakkaiden palautteeseen sekä ratkottava monimutkaisia ongelmia. Sisällöntuotannossa tämä monimutkaisuus näkyy muun muassa useina käytettävänä kanavina sekä niitä yhdistävinä verkostoina. Työssä käytetään valtavaa määrää erilaisia ohjelmistoja. Nopeisiin liikkeisiin on kyettävä myös ohjelmistoihin liittyvien muutosten vuoksi; sosiaalisen median tai hakukoneiden algoritmit saattavat muuttua ja eri alustat suosivat yhtäkkiä erilaista sisältöä. Työn monimutkaistuminen, esimerkiksi perinteiseen markkinointiin verrattuna, vaatii myös aiempaa enemmän resursseja, joita ei kuitenkaan välttämättä ole. Kiinnittyminen pitkän aikavälin viestintä- ja markkinointisuunnitelmiin ei tue työntekoa eikä menestymistä nykyisessä ympäristössä. Ei ole siis ihme, että sisältömarkkinoinnissa ja markkinoinnissa yleensä on ryhdytty etsimään ratkaisuja ohjelmistokehittämisen ketteristä työkaluista. Brinkerin (2016, luku 6) mukaan markkinoinnin toimialalla käydään samanlaista murrosta läpi, kuin ohjelmistokehittämisessä kehittämismenetelmiä koskien 1990-luvulla.

Brinker (2016, luku 6) perustelee ohjelmistokehittämisen työkalujen lainaamista alojen lisääntyneellä päällekkäisyydellä, jota on kuvattu kuvassa 5. Molemmilla aloilla kehittäminen pohjautuu koikeilusta ja testauksesta kertyvään dataan ja hyödynnetään liiketoiminnassa digitaalista dynamiikkaa. Molemmilla aloilla pyritään automaation kautta tehostamaan prosesseja. Käyttäjä kokemus on kaiken keskiössä.



Kuva 5. Markkinointi ja ohjelmistokehitys limittyvät (mukaiillen Brinker 2016, luku 6)

Niin sanottu ketterä markkinointi on saanut lähtölaukauksensa ohjelmistoyritysten markkinointiosastoilta. Toimintaympäristön muutostahti ja kiihtyvä kilpailu vaikutti luonnollisesti muihinkin toimintoihin kuin tuotekehitysympäristöön. Useat alan markkinoijat ryhtyivät soveltamaan ketteriä menetelmiä markkinoinnissa. Yksi ensimmäisistä ketterä markkinointi -käsitteen maininnoista oli Matt Blumbergin blogikirjoituksessa vuonna 2006. (Brinker 2016, luku 8). Muutamat alan pioneirit omaksuivat käyttöönsä Agile Manifeston eli ketterän ohjelmistokehittämisen arvot ja periaatteet markkinointiin. Vuonna 2012 joukko markkinoijia kokoontui yhteen – kuten aikoinaan tekivät ohjelmistokehittämisen ketteryyspioneerit – San Franciscossa niin sanottuun nollasprinttiin. Tässä koontumisessa luonnosteltiin ensimmäinen versio ketterän markkinoinnin arvoiksi. (Ewel 2022, 14–15) Agile Marketing Manifeston voisi vapaasti suomentaa esimerkiksi ketteräksi markkinointijulistukseksi esikuvansa ketterän ohjelmistojulistuksen mukaan.

Ketterä markkinointijulistus muotoutui lopulta seuraavanlaiseksi:

Pystyäksemme markkinoinnissa nopeuden ja kompleksisuuden asettamiin haasteisiin otamme käyttöön uusia työskentelytapoja:

Keskitymme asiakkaan saamaan arvoon ja liiketoiminnan tuloksiin enemmän kuin tekemisiin ja suoritteisiin

Toimitamme arvoa varhaisessa vaiheessa ja usein ennemmin kuin odotamme täydellisyyttä

Opimme kokeiluista ja datasta enemmän kuin mielipiteistä ja totutuista käytännöistä

Teemme yhteistyötä yli eri osa-alueiden kanssa ennemmin kuin toimimme silloissa ja hierarkioissa

Vastaamme muutoksiin ennemmin kuin pitäydymme kiinteässä suunnitelmassa (Agile Marketing Manifesto, 2020)

Periaatteessa ketterän ohjelmistojulistuksen, joka on esitelty luvussa 5.1, ja ketterän markkinointijulistuksen samankaltaisuudet ovat yhteistyössä, asiakkaan saamassa arvossa sekä muutokseen reagoimisesta.

Ketteristä menetelmistä haetaan hyötyjä, kun pyritään nopeassa tahdissa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toimintaympäristön sekä työkalujen jatkuvaan muutokseen myös siis muilla toimialoilla kuin ohjelmistokehittämisessä. Ketteryys ei ole pelkästään asiakaslähtöisyyttä tai nopeaa päätöksentekoa tai reagointia muutoksiin. Ketteryyttä prosessin noudattamista ja ketteryyden arvojen mukaan toimimista. Ketterä markkinointi on toimintatapa, missä muun muassa hyödynnetään sprinttejä, seurataan työn jatkuvaa virtausta Kanban-taululla sekä mitataan tuloksia (Ewel 2021, 21).

Luvun 5 alaluvuissa esittelin kolme ketterää menetelmää ja yhden johtamisfilosofian tai ajattelutavan, joita myös ketterässä markkinoinnin tai viestinnän aloilla sekä tehtävissä voi soveltaa. Valinta riippuu tiimin tehtävästä ja tavoitteesta, mitä menetelmää käyttämällä halutaan saada aikaan tai parantaa.

Menetelmistä Scrum sopii esimerkiksi sisältömarkkinointiin, myyntityökalujen tai verkkosivujen kehittämiseen. Kanban sopii taas esimerkiksi sosiaalisen median, tiedotus- ja suhdetoiminnan hallintaan. Menetelmän sopivuus näissä tapauksissa riippuu siitä, kuinka paljon toimintaa voidaan suunnitella etukäteen. Kanban toimii paremmin menetelmänä tehtävissä, jotka vaativat lyhyempää reagointiaikaa ja joita ei voi suunnitella kovin paljoa eteenpäin. Kaikkeen muuhun voi käyttää joko Scrumia, Scrumbania tai Kanbania. (Ewel, 2021, 67)

Lean sen sijaan on enemmän filosofia, ajattelu- tai johtamistapa, joka keskeisenä ajatuksena on arvon tuotto asiakkaalle hukkan vähentämisen kautta ja jatkuvan parantamisen kautta. Lean ei ole varsinaisesti työkalu tai menetelmä, joka tarjoaa tiettyjä ohjaavia malleja, vaan lean-ajattelua voi hyödyntää minkä tahansa johtamisen tai toiminnan periaatteena. Keronen ja Tanni (2017, 121) antavat lean-ajattelusta esimerkin sisällöntuotannossa: keskitytään ainoastaan sellaisiin sisältöihin,

jotka ovat tuottavat arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle. Tällöin muihin sisältöihin ei käytetä aikaa. Lisäksi noudattamalla tätä periaatetta säästetään esimerkiksi työaikaa sekä rahaa eli poistetaan hukkaa. Tällaista periaatetta tai niin sanottua liiniä ajattelutapaa sisällöntuotannosta voi käyttää mitä tahansa edellisessä kappaleessa mainitsemaani ketterää menetelmää käyttäessä.

4.6.1 Scrum soveltaminen sisällöntuotannossa

Kun Scrumia sovelletaan sisällöntuotantoon tai sisältömarkkinointiin, ei ohjelmistoprojektien termit ja roolit välttämättä tunnu tiimistä sopivilta tai omilta. Mikään ei kuitenkaan estä käyttämästä muokattuja käsitteitä, jos se tuntuu paremmalta ja auttaa paremmin omaksumaan varsinaisen toimintatavan.

Jeff Julian on nimennyt osan Scrum-tiimin rooleista sekä tuotoksista sisällöntuotantoon sopivaksi. Sekä rooleja että tuotoksia on sama määrä kuin alkuperäisessä Scrumissa. Sisällön kehittäjillä (engl. Content Developer) on vastaava rooli kuin kehittäjillä. Heidän tehtävänä on valita tehtävät sprinttiin, tuottaa ideoita ja sisältä. Tuoteomistaja onkin sisällön omistaja (engl. Content owner) ja hänen rooliinsa kuuluu sisältökehitysjonon (engl. Content Backlog) hallinta tuotekehitysjonon sijaan. Scrum Master on yhä Scrum Master. Hänen tehtävänä on huolehtia Scrumin toteutuksesta, tiimin tehokkuudesta sekä postaa esteitä tiimin työn edestä. (Julian 2016, 158–159)

Sisältökehitysjono sisältää Julianin (2016, 164) content itemeja, joita muun muassa ohjelmistokehittämisen kontekstissa toteutettavassa Scrumissa nimitetään kehitettäväksi asioiksi. Suomeksi content itemin voisi kääntää vapaasti esimerkiksi sisältöaiheiksi tai -aihioiksi. Näitä ovat esimerkiksi

- sisältöideat, jotka vaativat vielä tarkempaa määrittelyä ja kehittämistä,
- suuret ideat, jotka vaativat pilkkomista useampaan sprinttiin,
- sisältöideat, jotka ovat valmiita tuotettavaksi,
- julkaistuja sisältöjä, jotka ovat vanhentuneet ja vaativat esimerkiksi päivitystä ja
- katselmoinnista palanneet sisällöt, joissa on esimerkiksi virheitä tai muuta julkaisun estävää.

(Julian, 2016, 164–167)

5 Tutkimusongelma ja -menetelmät

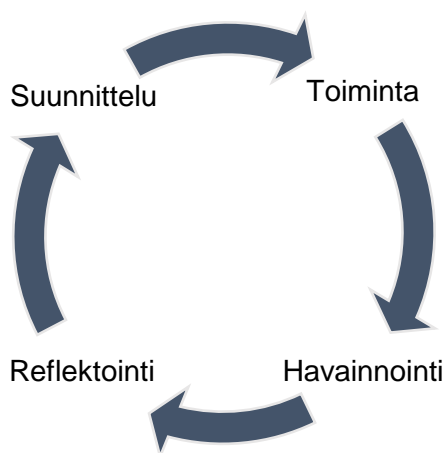
Tässä luvussa kuvaan kehittämistyössä käyttämäni tutkimusmenetelmän, aineiston keruu- sekä analyysimenetelmän.

5.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Kehittämistyöni kohteena on tiimin toimintatavan muokkaaminen. Tästä syystä olen valinnut menetelmäksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 58). Toimintatutkimus on toimijalähtöistä eli henkilöt, joita ongelma koskee, työskentelevät joko yksin tai yhdessä sen ratkaisemiseksi – riippuen siitä, mitä ollaan kehittämässä (Kananen 2009, 9).

Kanasen (2009, 9) mukaan kehittämisen kohteena voi olla myös oma työ. Tämä seikka tuki myös menetelmän valintaa sillä työskentelin itse viestintäsuunnittelijana kehittämishankkeeni kohdeorganisaatiossa. Tehtäviini kuului muun muassa sisällöntuotanto sekä sen ohjaus. Toimintatutkimuksessa kehittämisen perustana onkin, osallistamisen lisäksi tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä (Jyväskylän yliopisto, 2015).

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on saada aikaan muutos. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 42) muutos voi olla myös tapahtumatta tai se voi olla erilainen kuin mikä oli tavoitteena. Toimintatutkimusta toteutetaan sykleissä, joita toistetaan. Yksinkertaisimmillaan jokainen sykli muodostuu kuvan 6 mukaisesti suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Seuraava sykli käynnistyy edellisen syklin tuloksista (Kananen 2009, 10–11, 29).



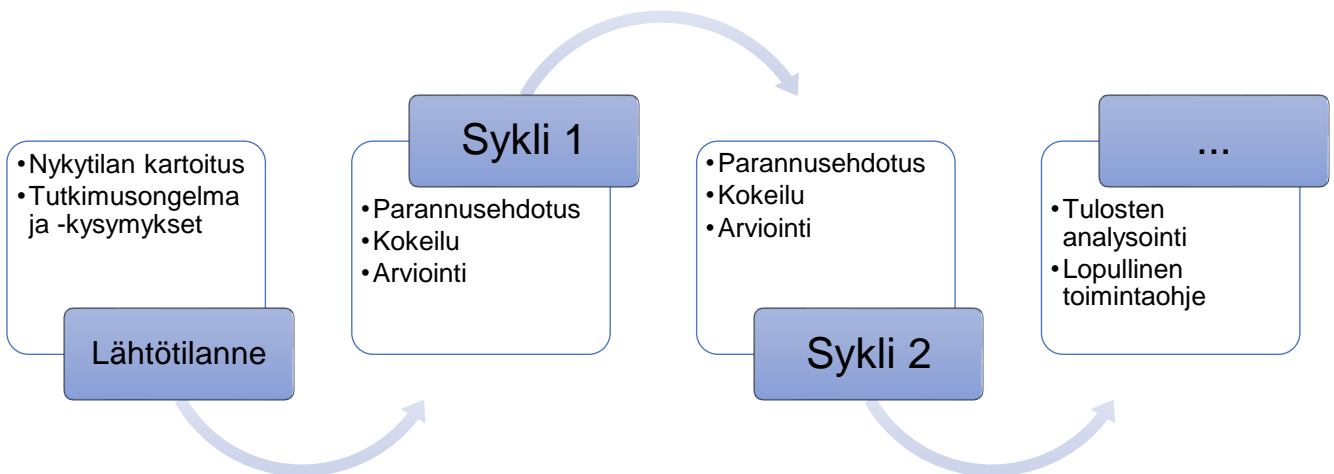
Kuva 6. Toimintatutkimuksessa toistettava syklinen prosessi (mukaillen Kananen 2009, 10)

Pohdin aluksi myös konstruktivisen tutkimusotteen tai palvelumuotoilun käyttämistä menetelmänä. Konstruktivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on luoda uusi konkreettinen tuotos, kuten uusi tuote, järjestelmä tai malli ja kun pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmaa. (Ojasalo ym. 2015, 66.) Palvelumuotoilun tavoitteena kehittämisessä on taas käyttäjäkeskeisesti luoda parempaa palvelukokemusta tai tuotteita. Oleellista palvelumuotoilussa on eri sidosryhmien osallistaminen kehitystyöhön. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 66.)

Vaikka kehittämistyöni tavoitteena olikin tuottaa toimintamalli, oli pyrkimyksenä kuitenkin tutkimuksen avulla vaikuttaa nimenomaan ihmisten, myös itseni, toimintaan tiimissä ja osallistaa heitä muutokseen. Tästä syystä päädyin toimintatutkimukseen.

5.2 Tutkimusprosessi

Toteutin tutkimustyöni sykleissä toimintatutkimuksen mukaisesti. Tutkimukseni jakautui kahteen sykliin kuvan 7 mukaisesti. Kuvaan syklien sisältöä ja prosessia tarkemmin luvussa 7.



Kuva 7. Kehittämistyössä noudattamani tutkimusprosessi (mukaillen: Kananen 2009, 28)

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen tavallisia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä tiedon keruu erilaisista kirjallisista lähteistä tai dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83).

Käytin kehittämistyöni eri vaiheissa seuraavia aineistonkeruun menetelmiä: haastattelu, ryhmähaastattelu sekä kysely. Haastatteluiden muotona käytin teemahaastattelua. Keräsin myös havaintoja ja kommentteja muistiinpanoihin erilaisista keskusteluista, joita kävin tiimini sekä esihenkilöni kanssa kehittämistyön eri vaiheissa. Lisäksi perehdyin kirjallisiin lähteisiin.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 49) mukaan tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri, sillä laadullisen tutkimuksen, jota toimintatutkimus on, tavoite ei ole tilastollisten yhteyksien löytäminen vaan jonkun ilmiön ymmärtäminen.

5.3.1 Haastattelu

Toimintatutkimuksen ollessa osallistavaa, on sen yksi yleisesti käytetty menetelmä toimijoiden yhteiset keskustelut (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 62). Toteutin haastattelut ja niiden tallentamisen etätyösuosituksen vuoksi verkkotapaamisina Microsoft Teams-sovelluksen kautta. Litteroin haastattelut niiden jälkeen.

Haastattelun muotona käytin kaikissa haastatteluissa teemahaastattelua. Teemahaastattelussa käydään läpi haastateltavien kanssa ennakkoon määriteltyä aihealuetta keskustellen. Teemahaastattelun muotoa ei ole tiukasti rajattu vaan esimerkiksi puhumisjärjestys on vapaa eikä kaikkien haastateltavien kanssa tarvitse käydä asioita samalla laajuudella lävitse. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–56)

Toimitin haastateltaville ennakkoon tutustuttavaksi aineiston, jota haastattelussa tulaisi käsittelemään. Haastattelutilanteen aloitin käymällä saman materiaalin läpi ja kannustin esittämään tarkentavia kysymyksiä. Teeman esittelyn jälkeen aloitin varsinaisen haastatteluosuuden.

Tein kaksi yksilöhaastattelua. Haastattelin myynti- ja markkinointipäällikköä kehityskohteena olevan tiimin vetäjän roolissa sekä markkinointisuunnittelijaa osana sisällöntuottajien tiimiä kerran. Näissä haastatteluissa pyrin saamaan tietoa soveltamani toimintamallin hyödyntämisestä tiimin työssä käytännössä.

Lisäksi tein kaksi ryhmähaastattelua johtoryhmälle. Valitsin johdon kohdalla muodoksi ryhmähaastattelun säästääkseni osallistujien aikaa. Johtoryhmään kuului viisi henkeä: johtaja, kolme vastuupäällikköä sekä yksi liikuntapäälliköiden edustaja. Kanasen (2009, 66) mukaan ryhmähaastattelussa voi ennemmin saada tietoa siitä, miten tutkittavaa ilmiötä käsitellään ryhmässä, kuin mikä olisi kyseisen ilmiön rooli sen varsinaisessa viitekehyksessä. Johdon haastatteluissa tavoitteenani olikin kerätä tietoa johdon asenteista ja ajatuksista organisaation yhden tiimin työskentelymallin kehittämistä ja sen mahdollisista vaikutuksista johtoon ja muihin organisaation tiimeihin.

Ensimmäisen johtoryhmän ryhmähaastatteluista jouduin tekemään uusiksi, sillä ensimmäisessä tapaamisessa, osana johtoryhmän kokousta, en vastannut itse tallennuksesta. Tallennus epäonnistui ohjelmiston kokousasetusten vuoksi ja menetin aineiston. Tein haastattelun aikana kuitenkin joitain lyhyitä muistiinpanoja, joita pystyin hyödyntämään osana aineistoa. Jouduin järjestämään toisen haastattelun saadakseni kerättyä tarvitsemani aineiston. Haastattelulle sovittiin uusi erillinen

aika. Tämän tallennus onnistui, mutta aineisto on luonnollisesti erilainen, mitä ensimmäisestä haastattelusta olisin saanut. Tästä oli sekä hyötyä että haittaa. Hyödyksi koin sen, että osallistujat olivat ehtineet pohtia teemaa pidempään ja aiemmasta keskustelusta syntyi ehkä uusia ajatuksia. Haittana oli se, että koko johtoryhmä ei voinut osallistua uusintakertaan, enkä siten saanut kaikkien johtoryhmäläisten ajatuksia tallennettua.

5.3.2 Kysely

Haastatteluiden lisäksi toteutin kehittämisen kohteena olevan tiimin sisällöntuottajille ja tiiminvetäjälle Google Formsilla toteutetun verkkokyselyn (liite 1). Kysely on perinteisesti kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonhankintamentelmä. Kysely sopii menetelmäksi, kun koetetaan selvittää jonkun ilmiön yleisyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2009, 17). Kanasen mukaan kyselyiden käyttäminen toimintatutkimuksessa on yleensä hyvin vähäistä. Kysely soveltuu kuitenkin hyvin tutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen ja intervention vaikutusten mittaamiseen. (Kananen 2009, 78–79) Toteutin kyselyn kahden tutkimusyksikön välissä, joten omassa kehittämistyössäni se toimi oikeastaan kumpanakin.

Kyselyn tavoitteena tavoite oli kerätä tiimiltä tietoa työskentelytapojen kehittämiseksi sekä lähtötilanteen ja toiveiden kartoittamiseksi. Kysely oli kaksiosainen: ensimmäinen osassa kysyin vastaajan roolista tiimissä ja odotuksista sisällöntuotannon kehittämiseksi. Toisessa osassa kysyin kokemuksista sen hetkisistä työskentelytavoista.

Lähetin kyselyn kolmelle, kolme vastasi: myynti- ja markkinointipäällikkö, markkinointisuunnittelija sekä koordinaattori, joka osallistuu sisällöntuotantoon. Vaikka kyselyn kohderyhmä oli pieni, päädyin käyttämään kyselyä menetelmänä säästääkseni aikaa, sillä kyselyn aikaan organisaatiossa maaliskuussa 2021 oli voimassa kokoontumisrajoitusten vuoksi etätyösuositus.

5.4 Aineiston analysointi

Sekä haastatteluista että kyselystä saamani aineiston analysointiin käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka tavoitteena on saada tiivistetyssä ja selkeässä muodossa sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 117).

Hyödynsin aineistojen analyysiä Scrum-viitekehykseen pohjautuvan sisällöntuotannon mallin eli toimitusprosessin laatimiseen. Aineistosta pyrin etsimään sisällönanalyysin avulla seikkoja, jotka tukivat mallin käyttöä, sekä uhkia tai epäilyksiä sen käytön onnistumiselle. Teemoittelin aineiston

sen mukaan mahdollisuuksiin ja uhkiin. Mahdollisuudet olivat positiivisia kommentteja ja kysymyksiä viitekehyksen käytöstä. Uhkat taas vastaavasti kielteisiä kommentteja tai kysymyksiä.

6 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

Kehittämistyöni tarkoituksena oli kehittää kohteena olevan organisaation viestintä- ja markkinointitiimin sisällöntuottajien työskentelytapoja ja sisällön toimitusprosessia. Tavoitteena oli tuottaa työn lopputuloksena sisällöntuottajille Scrum-viitekehykseen pohjautuva malli toimitusprosessin ketterään hallintaan sisällöntuotannon tueksi. Tässä luvussa kuvaan kehittämistyöni toteutuksen sekä työn tulokset. Menetelmänä käytin toimintatutkimusta ja työni koostuu lähtötilanteen kartoituksesta sekä kahdesta toteuttamastani kehittämissyklistä.

6.1 Lähtötilanteen kartoitus

Aloitin työni kartoittamalla organisaation sekä markkinointi- ja viestintätiimin lähtötilanteen eli silloisen nykytilan. Kartoituksen tavoitteena oli muodostaa parempi käsitys ongelmasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

6.1.1 Organisaation lähtötilanne

Unisportin tavoitteet määritellään toimeenpanosuunnitelmassa. Toimeenpanosuunnitelma on Helsingin yliopiston strategiaan pohjautuva, kunkin tiedekunnan ja erillislaitoksen oma strategiadokumentti. Dokumentissa kuvataan muun muassa toimintaympäristö, strategiset tavoitteet sekä kehittämiskohteet ja vuoden tärkeimmät toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Unisportin vuoden 2020 toimeenpanosuunnitelmassa toimintaympäristön analyysissä kuvataan, kuinka pääkohderyhmän eli yliopistolaisten määrä on pienentynyt. Unisport tavoittaa kuitenkin jo melko suuren joukon yliopistolaisista, joten asiakasmäärän kasvattaminen kyseisen kohderyhmän kautta koetaan haastavaksi. Yliopistojen rahoitusosuudet ovat olleet laskussa vuosien saatossa, mikä on tuo kuitenkin taloudellisia paineita ja tarvetta hakea kasvua myös pääkohderyhmän ulkopuolelta. Toimeenpanosuunnitelmassa tunnistettiin tärkeitä kilpailuetuja sekä toimenpiteitä mission toteuttamiseksi ja niitä haluttiin vahvistaa jatkossakin. Liikunta-alan kilpailutilanne ja asioinnin siirtyminen verkkoon mainittiin myös toimintaympäristön analyysissä. (Unisport 2019)

Toimeenpanosuunnitelmassa vuodelle 2020 oli asetettu organisaatiolle viisi strategista kehittämiskohdetta, jotka sisältävät yhteensä 11 toimenpidettä tai toimenpidekokonaisuutta. Näistä kuusi koski myynti- ja markkinointipäällikön vastuualuetta eli vaikuttivat suoraan markkinointi- ja viestintätiimin tehtäviin. Niihin liittyviä toimenpiteitä olivat muun muassa viestinnän kehittäminen, digimarkkinoinnin lisääminen, sisältösuunnitelman laatiminen, digitaalisen asioinnin kehittäminen ja toimintatapojen kehittäminen. Erityisesti verkkoon siirtyvä asiointi edellyttää viestinnän ja järjestelmien kehittämistä. Unisportissa koettiin, että asioinnin kehittämisen lisäksi sisäisen ulkoisen viestinnän

kanavien roolia sekä sisältöä tulisi kirkastaa (Unisport, 2019). Pienen tiimin harteille oli siis lastattu paljon vaatimuksia ja odotuksia.

6.1.2 Tiimin lähtötilanne

Markkinointi- ja viestintätiimi oli osa viestinnän, IT-järjestelmien, markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosesseista vastaavaa isompaa tiimiä. Markkinointi- ja viestintätiimin muodostivat edellä mainittujen prosessien vastuupäällikkönä toimiva myynti- ja markkinointipäällikkö sekä markkinointisuunnittelija ja viestintäsuunnittelija. Osa-aikaisella työpanoksella tiimiä vahvisti liikun-
tapalveluista vastaavassa tiimissä työskentelevä koordinaattori.

Markkinointi- ja viestintätiimin tehtäviin kuului markkinoinnin ja viestinnän strategioiden suunnittelu, tavoitteiden asetanta ja tiimin toiminnan suunnittelu yksikön strategioiden tavoitteiden pohjalta, brändin hallinta ja kehittäminen, kampanjoiden luominen sekä ulkoinen ja sisäinen viestintä ja markkinointi. Tiimin tuotti sisältöjä organisaation verkkosivuille, rahoittajayliopistojen verkko- sekä intranet-sivuille, toiminnanohjausjärjestelmään, uutiskirjeisiin, markkinoinnin automaatiojärjestelmään, chat-bottiin sekä sosiaalisen median kanaviin (Facebook ja Instagram). Koordinaattori vastasi pääsääntöisesti Instagramin sisällöntuotannosta maksettua mainontaa lukuun ottamatta. Sisällöntuottajien työajasta sisällöntuotantoon kului noin 20–30 % työajasta viikossa.

Tiimissä oli ollut vuosien 2018–2019 aikana useita henkilöstömuutoksia. Henkilöiden taaja vaihtuminen sekä henkilöiden perehtyminen joko uuteen työrooliin tai kokonaan uuteen työhön vaikuttivat luonnollisesti tiimin muodostumiseen sekä työskentelytavoista sopimiseen ja tapojen vakiintumiseen. Loppuvuodesta 2019 aloimme tiimissä kokea, että tilanne on rauhoittunut ja työskentelytapoja voitiin alkaa kehittää.

Tiimin työ perustui organisaation toimenpanosuunnitelmaan kirjattuihin tavoitteisiin. Näistä tavoitteista johdettiin viestinnän ja markkinoinnin vuosisuunnitelmat sekä myyntitavoitteet. Tiimillä oli käytössä yhteinen vuosikello, joka ohjasi toimintaa. Sekä yliopistossa että liikunta-alalla on selkeä kausivaihtelu. Uudet opiskelijat aloittavat ja lukukaudet alkavat syys- ja tammikuussa. Liikunta-alalla selkeät piikit ovat myös tammikuussa sekä kesälomien jälkeen. Lisäksi sekä viestintä- että markkinointisuunnittelijalla oli oma vuosikellosta johdettu suunnitelma. Pidimme yhteisiä kuukausipalavereja, jossa kävimme läpi suunnitelmien toteutumista ja muutostarpeita.

Koska olin toiminut viestintätyöni ohella organisaation verkkosivujen ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisen koordinoijana vastaavana tuoteomistajana, sekä tehnyt vuoden määräaikaisen ”keikan” kesäkuusta 2018 heinäkuuhun 2019 projektipäällikkönä organisaation uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprojektissa, olin työskennellyt osana muutamaa ohjelmistokehittämisen tiimiä ja tutustunut samalla ketteriin menetelmiin. Olin näiden tehtävien vuoksi kouluttautunut

Scrum Product Owneriksi eli Scrum Alliancen sertifioimaksi tuoteomistajaksi. Scrum-viitekehyyseen perehtymisen myötä aloin kokea, että sitä voisi hyödyntää myös muiden kuin ohjelmistokehittämisen ongelmien ratkaisuun ja projektien hallintaan.

Olin viestintäsuunnittelijana tiimissä työskennellessäni havainnut monia ensisijaisesti omaan, mutta myös koko tiimin työntekoon ja tehokuuteen vaikuttavia ongelmia. Kokemuksiini ja havaintoihini perustuvia keskeisiä ongelmia olivat:

- vuosisuunnitelmissa oli haastava pysyä, koska suunnitelmat muuttuivat usein, kun tuli tarve reagoida jatkuvasti erilaisiin muutoksiin ympäristössä.
- Teimme töitä markkinoinnin ja viestinnän silloissa yhteistyön sijaan, joten teimme päällekkäistä työtä ja saatoimme julkaista samoissa kanavissa sisältöjä yhtä aikaa.
- Asiakkaiden sijaan palvelimme organisaatiota.
- Kiire johtuen päällekkäisestä työstä ja jatkuvista muutostarpeista.

Olin huomannut Scrumin päivittäispalaverien ja yhteisten sprinttisuunnittelun lisäävän kommunikaatiota ja auttavan priorisoimaan. Olin syventynyt käyttäjälähtöisen ajatteluun kehitysjonon tehtäviä pohtiessani. Itse sprintti valittuine tehtävineen taas toi työrauhaa. Lisäksi olin omaksunut oman työni hallintaan ja visualisoimiseen Kanban-työkalun käytön.

Halusin lähteä tutkimaan, miten Scrum-viitekehystä voisi soveltaa viestinnän ja markkinoinnin ympäristössä – erityisesti sisällöntuotannossa. Tavoitteenani oli löytää uusi tapa työskennellä tiimissä ketterästi, vähäiset työaikaresurssit sekä muuttuva toimintaympäristö huomioiden. Lopputuotoksena laadin sisällöntuottajille Scrum-viitekehyyseen pohjautuvan mallin toimitusprosessin ketterään hallintaan sisällöntuotannon tueksi.

6.2 Ensimmäinen kehittämissykli

Ongelmien määrittelyn ja alustavien tutkimuskysymysten muotoilun jälkeen käynnistin kehittämistyöni ensimmäisen vaiheen. Tavoitteeni oli lähteä ratkaisemaan ensisijaisesti silloissa työskentelyä ja päällekkäisen työn välttämistä. Samalla halusin nostaa esiin jatkuvien muutostarpeiden vaikutusta työntekoon. Tämä kehittämissvaihe koostui parannusehdotuksesta, kokeilusta ja sen arvioinnista.

6.2.1 Parannusehdotus

Laadin sisällöntuotantotyötämme koskevan konkreettisen parannusehdotuksen, joka koostui kolmesta toimintatavan muutoksesta:

- Tiimin kuukausipalaverien muuttaminen sprinttipalaveriksi, jossa kävisimme läpi seuraavan kuun suunnitelmat sekä edellisen kuukauden tulokset.

- Sisällöntuotantotyön eli toimitusprosessin visualisointi yhteisen Kanban-taulun avulla.
- Sisällöntuottajien viikkopalaverin käyttöönotto, jotta suunnitelmien toteuttamista voitaisi seurata taajemmin kuin kuukausitasolla.

Lähestymistapani oli Scrumin tapaan iteratiivinen. Halusin tehdä pienemmän muutoksen ensin kokeillakseni sen toimivuutta ja saadakseni tietoa muutokseen liittyvistä asenteista ja kokemuksista.

Sprintteihin perustuvan työskentelyn tavoitteena oli lisätä yhteistä suunnittelua päällekkäisen työn välttämiseksi ja ideoiden lisäämiseksi. Lisäksi saisimme foorumin käsitellä katselmuksen ja retrospektiivin omaisesti edellisen sprintin tuloksia, työskentelyä ja mahdollisia pullonkauloja. Tämä antaisi sisällöntuottajille mahdollisuuden nostaa paremmin esiin erilaisia tiimin suunnitelmien ulkopuolelta tulevia vaatimuksia ja tarpeita sekä niiden vaikutusta työn tekoon. Samalla esihenkilö saisi eväitä parantaa organisaation ymmärrystä tiimin työskentelystä, mahdollisesti poistaa esteitä ja taata työrauhaa tiimille.

Yhteisen sisällöntuotannon Kanban-taulun avulla työtä olisi helpompi priorisoida ja valita toteutettavaksi seuraavassa sprintissä sekä nähdä sen edistyminen tai viivästyminen kuukauden aikana. Lisäksi taululle olisi helppo laittaa ideoita kehitysjonoon muistiinpanon omaisesti hautumaan, myöhemmin kehitettäväksi ja mahdollisesti toteutettavaksi.

Viikkopalavereihin halusin lainata Scrumin päivittäispalavereiden ideaa. Tavoitteena olisi seurata kuukausittaisen suunnitelman etenemistä sekä keskustella tarvittaessa suunnitelmien mukauttamisesta säännöllisesti melko tiiviillä frekvenssillä.

Joulukuussa 2019 esittelin parannusehdotukseni kollegalleni sekä esihenkilölleni. Molemmat pitivät ideaa ja ehdottamiani toimenpiteitä hyvinä. Koko tiimi oli tunnistanut yhteisesti sekä rajalliset resurssit ja jatkuvat muutostarpeet, jotka keskeyttivät ja hidastivat työntekoa. Esihenkilö piti erityisen tärkeänä työskentelytapaa, jossa varattaisi aikaa myös tulosten tarkastelulle ja mittaamiselle. Sisällöntuottajat taas pitivät tärkeinä tiiviimpää yhteistyötä ja mahdollisuutta yhdessä havaita ongelmia sekä reagoida niihin ajoissa.

Ensimmäisessä vaiheessa perehdyin ketteriin kehitysmenetelmiin Scrumia laajemmin ja keräsin työlleni tietoperustaa. Tein tiimin sekä kollegan kanssa käydyistä keskusteluista muistiinpanoja, joiden perusteella viimeistelin parannusehdotukseni. Ensimmäisen vaiheen lopuksi toteutin tiimille kyselyn, jota käytin siihen mennessä suoritettun kokeilun onnistumisen arviointiin sekä seuraavan kehittämisvaiheen alkukartoituksena.

6.2.2 Uuden toimintatavan kokeilu

Tammikuussa 2020 otimme käyttöön esittelemäni toimintatavat. Sovimme palaverikäytännöistä yhteisesti ja otimme käyttöön digitaalisen Kanban-taulun sisällöntuotantotyön suunnittelemiseen ja seuraamiseen. Työvälineenä käytimme Trelloa, joka on maksuton ja helppokäyttöinen verkkopohjainen sovellus projektien tai työn hallintaan. Trelloon luodaan taulu projektia varten, joka voidaan jakaa useammalle käyttäjälle joko muokkaamista tai katselua varten. Taululle lisätään listoja ja listoille lisätään tehtäväkortteja. Kortteihin voi lisätä väritunnisteita, joiden avulla työtä, kuten esimerkiksi sisältöjä, voi luokitella vaikkapa sisällön julkaisukanavan tai kohderyhmän mukaan. Kortteihin voi lisätä myös nimetyn vastuuhenkilön sekä määräajan, mihin mennessä tehtävän tulee valmistua.

Käyttämämme sisältösuunnitelmaksi nimetty taulu sisälsi backlogin eli sisältöjen kehitysjonon. Tähän jonoon oli tarkoitus listata kortteina kaikki ideat sisällöstä, jotka vaativat vielä kehittelyä, sekä sisällöt, jotka oli tehtävä, mutta tarkkaa aikataulua ei vielä ollut sovittu. Kehitysjonon lisäksi taululle luotiin jokaiselle kalenterikuukaudelle oma sprintin kehitysjono. Sprintin kehitysjonoon vietiin sprinttipalaverissa priorisoidut kortit sprintin aikana tuotettaviksi sisällöiksi. Sovimme korttien otsikointi- ja luokittelukäytännöistä. Luokittelimme kortit viestinnän kortteihin ja markkinoinnin kortteihin. Korttien otsikkoon lisättiin sisältötyypin lisäksi kanava, missä sisältö tullaan julkaisemaan.

Kokeilu alkoi sujuvasti, kunnes maaliskuussa 2020 toimintaympäristössä ilmeni radikaali muutos: koronapandemia sulki muutaman päivän varoitusajalla liikuntakeskukset. Muutos vesitti suurimman osan viestinnän ja markkinoinnin sisältösuunnitelmista. Suunniteltuja markkinointikampanjoita ei voinut toteuttaa, sillä ei ollut palveluita, joita markkinoida. Viestinnässä taas siirryttiin kriisiviestintään, jossa nopealla aikataululla välitettiin sekä asiakkaille että henkilöstölle erilaista tilannetietoa keskustusten sulkemisesta, asiakkaiden varattujen palveluiden perumisesta, töiden perumisesta sekä jatkuvista muutoksista. Organisaatio kehitti lyhyessä ajassa palveluita, jotka olivat asiakkaiden saatavilla verkon välityksellä. Näistä palveluista oli myös nopeasti muotoiltava uutta sisältöä eri kanaviin sekä tehtävä muutoksia palveluehtoihin sekä -kuvauksiin.

Tiimi kuitenkin jatkoi käyttöönotettuja toimintatapoja, vaikka palaverit siirtyivätkin verkkoon.

6.2.3 Arviointi

Maaliskuussa 2021 arvoin sisällöntuotantotyössä ensimmäisenä vaiheena toteutettua uusien työtapojen kokeilua, kun olimme työskennelleet mallia noudattaen reilun vuoden. Tein tiimille kyselylomakkeen (liite 1) sekä arvioidakseni käynnistynyttä kokeilua että kartoittaakseni toiveita ja tarpeita seuraavaa kehittämissykliä varten. Tein kyselyn verkossa Google Formsilla. Kyselyyn vastasi kolme henkilöä; kaksi sisällöntuottajaa sekä tiimin päällikkö.

Kuten luvussa 6.4 kuvasin, pyrin löytämään tutkimusaineistoni uutta sisällöntuotannon mallia tukevia sekä epäileviä kommentteja. Teemoittelin positiiviset kommentit mahdollisuuksiksi ja kielteiseltä vaikuttavat pohdinnat ja kommentit uhkiksi.

Kaikki vastaajat pitivät tiimin roolia organisaatiossa todella tärkeänä. Vastaajat jakoivat myös yhteisen käsityksen siitä, mikä on tiimin rooli organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kaikki vastaajat pitivät sisältömarkkinointia erittäin merkittävänä toimintona organisaatiolle. Vastauksista paistaa myös tavoite työskennellä asiakaslähtöisesti ja ymmärrys siitä, kuinka se tehdään. Tämä on myös ketterän markkinointijulistuksen yksi keskeisistä periaatteista.

Kaikki vastaajat kokivat, että käyttöön otetusta sisältösuunnitelma-Kanbanista sekä sprinttimäisestä toimintatavasta oli ollut hyötyä. Onnistumisina toiminnan kehittämisestä nousivat kyselyssä avoimissa varauksissa seuraavat kommentit:

”Mielestäni sisällöt erityisesti ovat kehittyneet ihan huikeasti viimeisen vuoden-puolentoista aikana” (Vastaaja 1)

”Poikkeusaikanakin ollaan saatu kehitettyä toimintaa eteenpäin.” (Vastaaja 1)

”Jatkuva sisällöntuotanto tunnettuuden ja sitoutumisen (engagement) kasvattamiseksi on hyvin organisoitu” (Vastaaja 2)

”Sisältösuunnitelma on mahtava. Helpottaa kovasti tekemistä.” (Vastaaja 3)

”Tykkään tiimistä ja sprintit ovat tosi antoisia.” (Vastaaja 3)

”Mun mielestä ollaan tosi hyvällä tiellä.” (Vastaaja 1)

Kehittämistarpeita mainittiin useita, mutta mikään vastauksissa ei viitannut siihen suuntaan, että ketterään työskentelytapaan suhtauduttaisi negatiivisesti tai epäillen. Seuraavissa avoimissa vastauksissa näkyy, kuinka kehittämistarpeista huolimatta ollaan työskentelyssä jo menossa oikeaan suuntaan.

”Kehitettävää Sisältöjen vaikuttavuuden arviointi säännöllisesti. Meille ei ole vielä syntynyt rutineja tähän laajemmin.” (Vastaaja 2)

”Ollaan oikealla tiellä turhan karmisessa, joskin se usein torppaantuu tiimin ulkopuolelta tuleviin asioihin.” (Vastaaja 1)

”Sprintit on usein aika listapainotteisia, käydään läpi mitä tehty ja mitä tehdään, mutta olisi kiva joskus ideoida, sparrailla jne. Sellaista vapaata kanssakäymistä, tosin aika sille on vähän vaikea järjestää koska on niin paljon kaikkea.” (Vastaaja 1)

”Lisää läpinäkyvyyttä, lisää realismia odotuksiin työajan käytöstä. > Lisää kokonaishallintaa ja tehokkuutta” (Vastaaja 2)

Esihenkilön vastauksissa korostuu data, tulosten mittaaminen ja sen tärkeys. Tähän uskoisin löytyvän vastauksia Scrum-viitekeyksen havaintoihin ja dataan perustuvasta oppimisesta sekä katselmuksien tuomasta säännöllisestä tulosten analysoinnista.

Kehittämistyöni ajanjaksoa leimasi vahvasti koronapandemia ja sen aiheuttamat rajoitukset organisaation palvelutuotannossa. Vastauksissa väistämättä näkyy – ja ehkä jopa korostuu – koronapandemian aiheuttama huoli organisaation taloudesta. Vastajat ovat huolissaan asiakaspysyvyydestä sulkujen aikana sekä asiakkaiden paluusta ja uusien asiakkaiden saamisesta, kun toiminta taas palautuu normaaliksi. Yksi vastaajista katsoi myös koronavuoden hidastaneen toiminnan kehittämistä huomattavasti. Toinen taas povasi kilpailun sekä markkinoinnin käynnistyvän aggressiivisena, kun keskukset saadaan auki. Sisältömarkkinoinnin rooli korostuu tilanteessa entisestään.

Tein kyselyn vastausten perusteella seuraavia johtopäätöksiä:

- Kokeilu oli ollut hyödyllinen ja toimintatapojen muutos oli kehittänyt tiimin toimintaa myönteisesti. Olimme yhdessä ohjanneet toimintaamme pois siiloista, mutta tiimin työskentelyn läpinäkyvyyttä olisi hyvä lisätä vielä koko organisaation tasolla.
- Kehittämistarpeista ja toiveista päätellen, tiimi voisi hyötyä vielä enemmän Scrum-viitekeyksen mukaisesta toiminnasta.
- Kiireeseen olisi yhä tarpeellista löytää ratkaisuja.

6.3 Toinen kehittämissykli

Kehittämistyöni toisessa vaiheessa tavoitteenani oli esitellä Scrum-viitekeyksen käyttöä tiimille sen työskentelyn ja työn organisoimisen tueksi. Saman aikaisesti tiimimme jatkoi jo käyttöönotettuja toimintatapoja. Tässä vaiheessa esittelin toimintamallin myös organisaation johdolle, jotta toiminnan kehittämiselle olisi myös johdon tuki. Tämä kehittämisvaihe muodostui parannusehdotuksesta ja sen arvioinnista sekä lopullisen mallin laatimisesta.

Kuukausittaisen sprinttipalaverin sijaan useammassa tapahtumassa tapahtuva työskentely voisi tuoda toivottuja hyötyjä tiimille. Sprintin katselmuksessa toteutuu säännöllinen tulosten analysointi ja se antaa mahdollisuuden mitata tekemisen arvoa ja vaikuttavuutta datan pohjalta. Lisäksi sekä katselmus ja retrospektiivi lisäisivät kaivattua läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä organisaatiotasolla. Scrumin tuotokset, kuten Content Backlog ja Sprint Backlog toisivat tiimille mahdollisuuden johtaa paremmin omaa työtään ja ajankäyttöään.

6.3.1 Seuraava parannusehdotus

Seuraava konkreettinen parannusehdotukseni oli Scrum-viitekeyksen soveltaminen tiimin käyttöön sisällöntuotantotyön tueksi ja sen pohjalta

Laadin mallin, joka sisälsi kuvauksen sisällöntuottajien tiimin kolmesta roolista, viitekehyksen viidestä tehtävästä sekä kolmesta tuotoksesta Sutherlandin ja Schwaberin kehittämää Scrum-viitekehystä mukaillen sekä ohjeita, kuinka viitekehystä sovellettaisi sisällöntuottajien tiimissä.

6.3.2 Arviointi

Joulukuussa 2021 esittelin tiimin käyttöön soveltamani Scrum-viitekehyksen ohjeineen johtoryhmälle sekä vielä erikseen esihenkilölleni ja kollegalleni. Esittelyn tein teemahaastatteluiden muodossa. Haastattelujen toteutuksen olen kuvannut tarkemmin luvussa 6.3.1. Koska haastatteluiden otanta oli pieni, kokosin haastatteluista keräämäni aineiston yhteen analysoitavaksi. Tässäkin vaiheessa, ensimmäisen tapaan, etsin aineistosta viitekehyksen käyttöönottoa mahdollistavia tai puoltavia positiiviseksi luokiteltavia kommentteja sekä uhkaksi luokiteltavia kehittämistarpeita tai negatiivisia kommentteja.

Haastatteluista kävi ilmi, että yleisesti viitekehyksen käyttöön ja sen tuomiin hyötyihin suhtauduttiin positiivisesti. Kaksi haastateltavista näkisi viitekehyksen käytön tuovan hyötyjä organisaatiossa laajemminkin. Erityisesti katselmusta ja retrospektiiviä pidettiin tapahtumina, jotka lisäisivät palautekulttuuria ja työnteon läpinäkyvyyttä organisaatiossa sekä tiimitasolla.

”Mun mielestä kerta kaikkiaan erinomainen.” (Haastateltava 1)

”Tämä on tosi selkeä esitys. Paljon asioita, täytyy useamman kerran käydä läpi, että jää päähän, mutta alan oppia.” (H 1)

”[Viitekehyyksessä] on se vahvuus, että se tekee sisällöntuotantoa näkyväksi, ja jo sellaisenaan viitekehys parantaa vuorovaikutusta organisaation kanssa positiivisessa mielessä.” (H 2)

”Kehitysjonot tekevät läpinäkyväksi työtä ja etenemistä [...] ja opettaa organisaatiota jalostamaan toiveita.”(H2)

” [Scrum] voisi olla käytössä muissakin tiimeissä. Tästä voisi tulla koko organisaation toimintatapa.” (H 5)

”Tosi hyvä! Tälle on selkeä tarve. Aluksi tuntui, että tämä on ihan uusi tapa, enkä hahmota hyötyjä. Olet onnistunut! (H5)

Haastatteluissa nousi esiin paljon kysymyksiä ja menetelmän käyttöön liittyvien ohjeiden tarkentamisen tarvetta eli uhkiksi luokiteltavia kommentteja. Yksi haastateltavista koki kuulostavansa enimmäkseen negatiiviselta ja halusi korostaa, että kommenteistaan huolimatta, näkee menetelmän hyödyt. Eniten huolenaihetta tai kysymyksiä haastateltavissa herätti **sisältöjen kehitysjonon käyttö** sekä **akuutteihin viestinnän tarpeisiin vastaaminen**.

”Sallitaanko jatkossa vapaata [sisältö]ideoiden heittelyä?” (H 1)

”Voi olla vaikeaa arvioida tehtäviä, mitä toteutetaan. En jaksa välillä katsoa edes [ohjelmistokehittämisen] backlogia. Kuinka kauan [tehtävä] voi lojua backlogilla, kunnes päätetään, ettei sitä tehdä ollenkaan?” (H1)

”Miten sisältöjen kehitysjonosta saa elävän dokumentin, jotta saadaan menetelmästä kuvatut hyödyt?” (H2)

”[Scrum] vaatii luottamusta, että tiimi osaa priorisoida ja tuoteomistaja ymmärtää toimintaympäristöä.” (H2)

Kolmas huolta-aiheuttava kokonaisuus viitekehyksen käytössä on koko kehittämisvaiheen aikana ollut **palaverien määrä ja uudet palaverikäytännöt**. Sisältötiimissä työskentelevien haastateltujen huoli palaverikäytännöissä koski lähinnä oman työajan riittävyyttä. Johtoryhmän kahden haastatellun huoli koski tiimirajat ylittävää yhteistyötä.

”[Viitekehyksen noudattaminen] vaatii kurinalaisuutta. Miten taklataan muutokset ja taataan väljyyttä niille?” (H2)

”Pysyykö selkeänä, mitä asioita käsitellään missäkin areenassa? [Huoleni on,] että säilyy oikea fokus oikealla alustalla.” (H4)

”Millä tavalla tiimin ulkopuoliset osalliset saadaan pysymään mukana?” (H4)

”Daily olisi liian usein, koska tehtäviini kuuluu muutakin. Joinain päivinä ei edes tee sisällöntuotantoa” (H5)

Haastatteluissa nousi esiin myös muutama vain kerran toistuva asia, jotka kuitenkin katsoin hyväksi kehittämisehdotukseksi. Yksi näistä oli yhden haastateltavan huoli englanninkielisistä termeistä. Haastateltava koki termit, kuten esimerkiksi Content Backlog ja Sprint Planning menetelmästä vieraannuttavina. Hän koki, että henkilöstön sitoutuminen olisi vaikeampaa, mikäli termit ovat vieraskielisiä. Lopulliseen malliin ja ohjeeseen korjasinkin termit suomenkielisiksi, kuten esimerkiksi Sisällön kehitysjonoksi ja sprintin suunnitteluksi.

Toinen yksittäinen kommentti sai minut tekemään pieniä muutoksia esittämäni malliin. Yksi haastateltavista kysyi ”onko ihminen kone?” Tällä hän viittasi tarpeeseen saada tarkempaa ohjeistusta, miten viitekehyksessä toimitaan, mikäli kehittäjistä joku tai jotkut sattuvat esimerkiksi sairastumaan koronaan kesken sprintin, mikä aiheuttaisi ison ja mahdollisesti pitkäaikaisenkin vajeen käytössä olevaan työaikaan. Tämän kommentin perusteella muokkasinkin malliin tarkemman kuvauksen työmääräarvioiden tekemisestä.

Kolmas työni kannalta merkittävä havainto yhden haastateltavan seuraava kommentti:

”Välivaihe on ollut tarpeellinen eikä [viitekehystä kokonaisuudessaan] olisi voinut heti ottaa käyttöön”.

Välivaiheella haastateltava viittasi kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa käyttöön otettuihin työtapoihin. Scrum-viitekehys olisi saattanut olla ilman edeltävän vaiheen oppimiskokemusta liian monimutkainen tai haastava omaksuttavaksi.

Parannusehdotuksen haastatteluihin perustuvan arvioinnin perusteella tein seuraavat johtopäätökset:

- Tiimi ja organisaatio suhtautuu myönteisesti Scrum-viitekehysten käyttöönottoon sisällöntuottajien tiimissä ja näkee viitekehysten tuottavan hyötyä organisaatiolle laajemminkin.
- Viitekehysten käyttöön liittyy kuitenkin vielä sen verran huolia, että esittelemäni malli vaatii pientä hiomista ja tarkennuksia ohjeisiin.

6.4 Kehittämishankkeen lopputulos

Kehittämishankkeeni lopputulos oli Scrum-viitekehukseen pohjautuva malli sisällön toimitusprosessista ohjeineen sekä sisältötiimin rooleista. Mallin oli tarkoitus toimia sekä niin sanottuna työkirjana tiimille sekä tiimin työskentelytavan esittelynä muulle organisaatiolle. Mallin tulee osaksi organisaation sisältöstrategiaa.

Lopullisessa versiossa Scrumiin pohjautuvassa sisällöntuotannon mallissa pyrin tarjoamaan ratkaisut ensimmäisen esitykseni arvioinnin yhteydessä esiin nousseisiin haasteisiin. Vaihdoin Scrumissa käytettävään sanaston englanninkieliset termit suomenkielisiksi. Tarkensin ohjeita koskien sisältöjen kehitysjonoa, tehtävien priorisointia ja työmääräarvioita.

6.4.1 Tiimin roolit

Unisportin sisällöntuotannon Scrum-tiimiin kuuluvat Scrum Master, sisältöomistaja sekä sisältökehittäjät. Tehtävän sisältö ja vastuut sekä ehdotus roolin haltijasta on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Scrum-tiimin roolit Unisportissa (mukaillen Schwaber & Sutherland 2020)

Scrum Master	Sisältöomistaja	Sisältökehittäjät
<i>Mahdollistaja</i>	<i>Järjestäjä</i>	<i>Kehittäjä</i>
Poistaa esteitä ja keskeytyksiä kehitystiimin etenemisen edeltä.	Vastaa siitä, että tiimin tekemä työ tuottaa suurimman mahdollisen arvon.	Kehittäjät tuottavat julkaisukelpoisia valmiita tuoteversioita eli sisältöjä. Valitsevat sprinttiin tehtävät sisältöaiheet priorisoidusta

Tuo sisältöomistajan ja tiimin tietoon tavoitteet ja tukee siten tehtävien priorisointia.	Toimii sidosryhmien tarpeiden edustajana sisältöjen kehitysjonon avulla.	kehitysjonosta käytettävissä olevan työaikansa puitteissa.
Varmistaa, että sisältöomistajalla on eväät järjestää kehitysjonoa.	Hallitsee sisällön kehitysjonoa järjestämällä ja priorisoidulla.	Vastaavat suunnitelman mukauttamisesta tilanteen vaatiessa sprintin tavoitteen saavuttamiseksi.
Auttaa muuta organisaatiota ymmärtämään toimintatapaa.	Ohjaa kehitystiimin työskentelyä.	
Roolin haltija: tiimin päällikkö	Roolin haltija: sisältöstrategiasta vastaava henkilö (esim. viestintäsuunnittelija)	Roolin haltija: henkilöt, joiden työtehtäviin sisällöntuotanto, kuten markkinointisuunnittelua ja viestintäsuunnittelija sekä ostopalveluna hankitut sisällöntuottajat.

6.4.2 Tapahtumat

Sprintti

Sprintti on neljän viikon työjakso, jonka aikana:

- Tehdään vain ne asiat, jotka sprintin kehitysjonoon on valittu sisältöjen kehitysjonosta.
- Tavoitteena on tuottaa sovittu määrä sisältöjä julkaistavaksi.

Sprintin kehitysjonoon ei tule uusia sisältöaiheita kesken sprintin, ellei tiimi itse toteuta suunnitelmien mukauttamista tarpeelliseksi. Tämä takaa tiimille työrauhan sprintin aikana ja antaa tiimille mahdollisuuden suunnitella omaa ajankäyttöään muun muassa kuormittumatta liikaa.

Sprintin päätteeksi sprintin kehitysjono on tyhjä eli sovitut sisältöaiheet ovat valmistuneet.

Sprintin suunnittelu

Sprintti käynnistyy sprintin suunnittelulla, joka on kehitystiimin yhteinen tapaaminen, jossa sovitaan ja lukitaan alkavan sprintin työt.

- Tapaamisessa keskustellaan sprintin tavoitteista ja suunnitelluista sisällöistä tai tehtävistä, jotka toteuttamalla päästään tavoitteeseen.

- Sprintissä kehitettävät asiat liittyvät usein yhtenäiseen kokonaisuuteen, joka voi olla sprintin tavoite, kuten esimerkiksi kuukauden teeman tai kampanjoiden toteuttaminen.
- Sisältökehittäjät tekevät ehdotuksen sisältöaiheista, joita sprintissä ehditään tehdä. Vain tiimi itse voi arvioida, mitä ja kuinka paljon sisältöaiheita se pystyy tuottamaan eli kuinka paljon töitä pystytään tekemään.

Sprintin lähtökohtana on sisältöjen kehitysjojo ja sprintin suunnittelun tuotoksena valmistuu sprintin kehitysjojo.

Viikkopalaveri

Viikkopalaveri on kehittäjien 15 minuutin mittainen viikoittainen palaveri, jossa käsitellään:

- viikon tehtävät,
- mitä sprintin tehtävistä on saanut valmiiksi,
- mitä tekee seuraavaksi ja
- onko esteitä tai muutoksia, jotka vaativat suunnitelman mukauttamista.

Viikkopalaverissa toteutetaan sprintin ohjaustyötä.

Unisportissa toimitaan viikkopalaverin osalta Scrumista poiketen. Scrumissa käytössä on päivittäis-palaveri, jossa käsitellään vastaavat asiat. Unisportissa sisällönkehittäjien työhön kuuluu muitakin tehtäviä, joten sisällöntuotantoa ei välttämättä tehdä joka päivä. Viikoittainen tapaaminen on kuitenkin tärkeä, jotta tiimi voi reagoida mahdollisiin muutoksiin, ongelmiin ja mukauttamistarpeisiin ajoissa.

Sprintin katselmus

Katselmuksessa sisältöomistaja käy läpi, mitä sprintissä valmistui ja mahdollisesti ei valmistunut.

Katselmus on avoin tilaisuus, johon myös sisäiset sidosryhmät eli muut tiimit tai työntekijät voivat osallistua. Katselmukseen voidaan esimerkiksi pyytää henkilöt, jotka ovat tilanneet sisällöntuottajilta sisältöä muun muassa osana isompaa projektia, kuten uuden palvelun lanseeraus.

Sprintin katselmointi luo pohjan seuraavalle sprintin suunnittelulle, sillä tilaisuudessa käsitellään myös

- markkinatilanne,
- sisältöjen vaikutusten arviointi (Google Analytics tai muut analytiikkatyökalut, myyntiluvut),
- budjetti sekä yhteiset tavoitteet,
- mahdollisesti useammille sprinteille jakautuvan projektin eteneminen.

Sprintin retrospektiivi

Retrospektiivi on tapahtuma, joka pidetään sprintin katselmuksen yhteydessä sen päätteeksi. Retrospektiivi on tärkeä osa yhteistä toimintaa, sillä se antaa eväitä toiminnan ja työskentelyn kehittämiseen ja suunnittelun parantamiseen.

Retrospektiivissä tiimi reflektoi, miten sprintin toteutus onnistui; toimiko työnjako, työskentelytavat, oliko pullonkauloja. Tavoitteena on kokemukseen pohjautuva oppiminen ja tiimin työskentelyn sekä arvon tuoton jatkuva parantaminen.

Huomioita retrospektiivistä:

- Retrospektiivi on usein se valitettavasti tapahtuma, josta ensimmäisenä joustetaan, koska reflektointi ei ole aina mukavaa.
- Se on kuitenkin Unisportille yksi tärkeimmistä Scrumin tapahtumista ketterän kulttuurin kehittämiseksi ja tiimien välisen työskentelyn läpinäkyvyyden parantamiseksi.

6.4.3 Tuotokset

Sisältöjen kehitysjojo

Sisältöjen kehitysjojo on suunnittelun ja toiminnan pohja. Kehitysjojo muodostuu sisältöaiheista eli tehtävistä. Kehitysjojo sisältää:

- Toimeenpanosuunnitelmasta lähtöisin olevat sisältötarpeet ja tehtävät,
- Projekteista lähtöisin olevat sisältötarpeet ja tehtävät,
- markkinoinnin ja myynnin tavoitteisiin vastaavat sisältötarpeet ja tehtävät,
- yllättävät avaukset ja mielenkiintoiset ideat sisällöiksi jalostamista ja jatkokehittämistä varten.

Sisältöomistaja toimii sidosryhmien, kuten johdon ja muiden tiimien edustajana sisältöjen kehitysjojon kautta.

Sisältöjen kehitysjojo on koko Unisportin hallinto henkilöstön nähtävissä oleva Trello-taolu, jonka linkki löytyy organisaation intranetinä toimivalta Wiki-sivulta.

Ohjeistus kehitysjojon tuotavista sisältöaiheista: Kehitysjojon voi tuoda sisältöaiheita sisältöomistajan ja/tai sprintin katselmusten kautta kuukauden ensimmäiseen päivään mennessä. Tarve tulee kuvailla tarkkaan; minkälaista sisältöä tarvitsee ja miksi (aihe, sisältötyyppi, kohderyhmä, julkaisukanava, perustelu ja mihin toimenpiteeseen/projektiin/tarpeeseen tehtävä liittyy), jotta tiimi voi tehdä työmääräarvion tehtävästä ja siirtää toteutettavaksi sopivassa sprintissä.

Ohjeistus jonon priorisoinnin periaatteista:

Kehitysjonoa priorisoi sisältöomistaja. Priorisoinnissa noudatetaan seuraavia periaatteita

- *Myyntin tavoitteet ja tuotot: priorisoimme tuotteita ja palveluita, jotka myynti- ja markkinointipäällikkö on priorisoinut myyntitavoitteissa. Vaikuttavia tekijöitä ovat kohderyhmän koko, asiakasprofiilin merkittävyys sekä panos-tuotto -suhde.*
- *Asiakkaan oikeuksiin tai velvollisuuksiin liittyvät sisällöt, kuten käyttöehdot, hinnastot, muutokset asiakkuudessa tai toimintatavoissa sekä poikkeusviestintä priorisoidaan korkealle.*

Sprintin kehitysjono

Sprintin kehitysjono koostuu valituista tärkeimmistä ja eniten arvoa tuottavista sisällöistä ja työaikaan mahtuvista tehtävistä. Sisällönkehittäjät vastaavat sprintin kehitysjonon laatimisesta.

Sprintin kehitysjono määrittää sprintin tavoitteet, sisällöt ja vastuut; nämä asiat teemme seuraavan neljän viikon aikana.

Sprintin kehitysjono tekee näkyväksi tiimin kaiken työn. Kehitysjonon tulee olla riittävän yksityiskohtainen, jotta työn edistymistä voidaan havaita ja seurata viikkopalaverissa.

Ehdotus työkaluksi: Edistymiskäyrä eli Burn-down Chart

Edistymiskäyrä kuvaa käytettävissä olevaa työmäärää. Käyrä toimii henkilökohtaisena työkaluna ja sprinttisuunnittelun pohjana. Ennen sprinttisuunnittelua, sisällöntuottaja laskee, kuinka paljon työaika on käytettävissä sisällöntuotantoon tunteina tulevassa sprintissä. Kuukauden kokonais-työajasta vähennetään palaverit, käytännön työt ja muut tehtävät kuin sisällöntuotanto. Tuloksena on tuntimäärä, jonka voi realistisesti sisällöntuotantoon käyttää. Sisällöntuottaja voi tehdä sprintissä vain sen määrän töitä ja se vaikuttaa sprintin kehitysjonon muodostamiseen. Sprintin edetessä käytettävien työtuntien määrä luonnollisesti vähenee.

Edistymiskäyrä on kätevä tapa osoittaa myös muulle organisaatiolle käytettävissä olevaa työaika.

Inkrementti

Inkrementti eli tuoteversio tarkoittaa sprintissä sisältöaiheista valmistunutta sisältöjen kokonaisuutta. Sprintin päätteeksi sisältöjen tulee olla valmiita. Valmis tarkoittaa julkaisukelpoista hyväksymistä odottavaa sisältöä tai sprintin aikana julkaistavaa sisältöä sisältöaiheesta riippuen. Valmiin määritelmä sovitaan sprintin suunnittelussa.

Ohjeistus: Sisältöjä ovat muun muassa verkkosivujen sisällöt, toiminnanohjausjärjestelmän palvelukuvaukset, some-sisällöt, uutiskirjeet, markkinointiviestintä, mainonta, kampanjat (painotuotteineen), kuvat, videot, ääni.

Sisältöä ei ole brändi-ilmeen sovellukset, kuten opasteet tai teippaukset liikuntatiloissa tai mainosvälineiden hankinta.

6.4.4 Sprintin kalenteri

Unisportin sisältösprintit alkavat puolessa välissä kuukautta kalenterikuukaudesta riippuen noin 15. päivä ja kestävät 4 viikkoa. Alla tapahtumat sekä niihin varattava aika. Koollekutsujana toimii sisältöomistaja, joka lähettää tiimille toistuvat kalenterikutsut aina kaudeksi kerrallaan. Katselmukset ovat sisäisille sidosryhmille avoimia tapahtumia, mutta erillistä kutsua ei lähetetä. Ajankohdat ovat näkyvissä organisaation Wiki-sivulla, kuten sisältöjen kehitysjonokin.

- Sprintin suunnittelu (1 h) ja viikkopalaverit (15 min) tiistaisin
- Katselmus ja retrospektiivi (40 + 20 min.) perjantaisin, jotta siitä saadaan eväät seuraavaan sprintin suunnitteluun.

Sisältöjen julkaisukalenteri etenee kalenterikuukauden mukaan. Näin saadaan sprintissä ennakkoivaa työaikaa sisällöille. Tuotantotyön sekä ostetun sisällön aikatauluttaminen on helpompaa ja sujuvampaa. Sprintin aikaan siis julkaistaan myös edellisen sprintin tuotoksia. Oheisessa taulukossa 3 on esimerkki kalenterinäköymästä, jossa sprintin tehtävät aikataulutettuna.

Taulukko 3. Havainnollistava kalenteri sprintin tapahtumien ajankohdista.

Ma	Ti	Ke	To	Pe
1	2	3	4	5
8	9	10	11	12
15	16 Sprintin suunnittelu (1 h)	17	18	19
22	23 Viikkopalaveri (15 min)	24	25	26
29	30 Viikkopalaveri (15 min)	31	1	2

5	⁶ Viikkopalaveri (15 min)	7	8	⁹ Katselmointi & retro (yht. 1 h)
---	---	---	---	---

6.4.5 Tunnistetut haasteet

Kehittämishankkeessa tunnistettiin mahdollisia uhkia Scrumissa työskentelylle. Ehdotan seuraavia ratkaisuja tunnistettuihin uhkiin:

1) Akuutit viestintätarpeet muuttavat usein suunnitelmia. Miten huomioidaan yllättävien sisältöjen tarve, kuten muun muassa poikkeusviestintä?

- Sprintit on suunniteltava realistisesti ja jätettävä väljyyttä.
- Scrumin tapahtumien käyttäminen ”ajan lisäämiseksi”: rohkeus arvioida viikkopalaverissa työaikaa ja -tehtäviä ja mukauttaa suunnitelmaa. Retrojen hyödyntäminen seuraavien sprinttien parantamisessa.
- Organisaation toimeenpanosuunnitelman on oltava realistinen suhteessa tiimien käytössä olevaan työaikaan. Scrum Masterin vastuu on huolehtia tiimin työskentelymahdollisuuksista
- Ennakoivan työskentelytyylin lisääminen: Onko tehtävä tosiaan aina akuutti, vai olisiko sittenkin voitu ennakoida. Pelkkä nopea päätöksen teko ei ole ketteryyttä.

2) Palaverien määrä lisääntyy ja ne vievät aikaa

- Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, siksi Scrum säästää aikaa.
- Viitekehityksen tapahtumien noudattaminen selkeyttää tekemistä ja vastuita, sekä poistaa epävarmuutta.
- Ajan käyttäminen sen suunnitteluun, mitä tehdään ja mihin aikaa kannattaa käyttää, tekee työskentelystä tehokkaampaa.

3) Henkilöstö ei sitoudu

- Uuden toimintatavan omaksuminen on aina haasteellista. Tarvitaan opettelua, kärsivällisyyttä, ymmärrystä ja reflektointia: Plan, Do, Check, Act.

7 Pohdinta

Aloitin kehittämistyöni tekemisen joulukuussa 2019. Lähtökohtani oli aluksi itsekäs. Halusin kehittää työskentelyn tapoja ja tehdä työstäni vähemmän kuormittavaa, selkeämpää sekä parantaa yhteistyötä tiimissä sekä organisaatiossa. Olin työskennellyt erilaisissa ohjelmistokehittämisen projekteissa ja niiden kautta tutustunut uusiin tiimin yhteistyötä sekä työn organisointia helpottaviin menetelmiin – ketteriin menetelmiin. Kiinnostuin niistä ja opiskelinkin Scrum-viitekehystä kouluttautumalla tuoteomistajaksi. Halusin lähteä selvittämään, miten voisin hyödyntää menetelmää myös viestintään liittyvissä työtehtävissä. Oli järkevää kuitenkin rajata kehittämistyö hiukan tarkemmin, joten päädyin pohtimaan Scrumia sisällöntuotannon kontekstissa. Kehittämishanke ei silloin koskettaisi vain omaa tekemistä, vaan pienen tiimin, jonka toiminta kaipasi uutta suuntaa.

Kehittämistyössäni etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä yhdistäviä tekijöitä on sisällöntuotannolla ja ohjelmistokehittämisellä?
- Miten Scrum-viitekehystä voisi soveltaa sisältöä tuottavan tiimin työn hallinnassa?

Ensimmäiseen kysymykseen etsin vastausta perehtymällä kirjallisuuslähteisiin, vertailemalla aikaisempaa tietoa toimialoittain sekä refleктоimalla teorioita tiimin toiminnassa. Yhteistä sisällöntuotannolle ja ohjelmistokehittämiselle on esimerkiksi digitaalinen toimintaympäristö, teknologioiden hyödyntäminen ja teknologian jatkuva sekä nopea kehittyminen. Molemmissa toimintaympäristöissä vaaditaan nopeaa reagointia ja muutuskäyvykkyyttä asiakkaan vaatimuksien täyttämiseksi.

Kuten luvussa 4.4 kuvaan, Scrum perustuu kokemuksen kautta kerättyyn tietoon ja sitä kautta oppimiseen (Schwaber & Sutherland 2020, 3). Lähdin samalla tavalla soveltamaan viitekehystä sisällöntuotantotiimin työssä. Tein viitekehystä tutuksi asteittain ja lisäävästi ensin hiukan toimintatapoja parantamalla esittelemällä sprinttiajattelun sekä visuaalisen työn organisoinnin Kanban-työkalulla, ja vasta sitten, kun olin kerännyt kokemuksia käytöstä, lähdin esittämään työskentelyä Scrumin mukaisesti. Kun käytin menetelmänä toimintatutkimusta, havaitsin, että toimintatutkimuksessa ja Scrumissa yhtäläisyytenä on kokemukseen perustuva oppimien ja kehittäminen sekä toiminnan toteuttaminen vaiheittain eli sykleissä tai sprinteissä.

Toiseen tutkimuskysymykseen, miten Scrum-viitekehystä voidaan soveltaa sisällöntuotannossa, vastaisin tutkimusaineistoni pohjalta: asteittain. Scrum viitekehystenä sopii hyvin monenlaisen työn ja tiimityöskentelyn hallintaan, mutta se vaatii opettelua, toistoa ja kurinalaisuutta sekä tiimiltä, että organisaatiolta. Scrumin kehittäjät sanovat viitekehysten olevan helppo, mutta monine sääntöineen se voi kuitenkin olla vaikea omaksua tavaksi toimia. Tämä näkyi myös tutkimusaineistossa. Lisäksi Olajigan (2017, 119–120) mukaan, monet markkinoinnin parissa työskentelevät tiimit ovatkin päätyneet Scrum-viitekehysesessä toimimisen sijaan pelkän ketterän periaatteiden

omaksumiseen toiminnassaan. Scrumin omaksumisessa haasteita ovat aiheuttaneet muun muassa uudet erilaiset roolit, kuten tuoteomistaja tai Scrum Master sekä markkinointitiimin riippuvuus monista muista organisaation tiimeistä (emt 2017, 119–120)

Kehittämistyössä käytin tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Se soveltui työhöni hyvin, koska toimin itse tutkittavassa, tutussa ympäristössä aktiivisesti parantaakseni yhteisiä toimintatapoja. Ja kun tutkimuksen kohteena on ryhmä ja sen toiminta, sopii tämä menetelmä parhaiten (Kananen (2009, 13).

Koska tavoitteenani oli tutkia nimenomaan Scrumin sopivuutta sisällöntuotannon kontekstiin, en voi väittää, etteikö jokin muu ketterä menetelmä, kuten esimerkiksi Kanban tai Scrumban olisi sopinut menetelmäksi tai viitekehyykseksi tiimille. Kanban ei tosin olisi tarjonnut tiimille ratkaisua, kuinka työtä tehdään, mutta olisi varmasti ollut hyödyllinen työn kulun seuraamiseen ja parantamiseen. Scrumban olisi voinut olla sopiva siinä mielessä, että se perustuu Scrumista poiketen vetojärjestelmään. Eli Scrumbanissa ei rakenneta täysin valmiita sprinttejä, vaan töitä voidaan poimia tehtäväksi resurssien mukaan lisää. Scrumban soveltuukin hyvin työhön, missä ei voida tehdä tarkkoja suunnitelmia kovin paljoa etukäteen, tai minkä toimintaympäristössä voi tulla hyvinkin nopeita muutoksia. En ennen kehittämishankettani tiennyt juuri mitään Scrumbanista, vaikka tunsin muita ketteriä menetelmiä. Ewelin (2019, 112) mukaan Scrumban saattaa olla jopa paras lähestymistapa ketterille markkinointitiimeille. On kuitenkin yksi Kanbanissa ja Scrumbanissa käytetty periaate, mikä olisi kannattanut sisällyttää osaksi laatimaani Scrum-ohjetta, on WIP-periaate eli tehtävien rajoittaminen sprintissä. Se olisi mahdollisesti tarjonnut ratkaisuja huoleen työmääristä sekä työmäärien arvioinnista.

Johtopäätöksenä sanoisin joka tapauksessa, että ketterien menetelmien hyödyntämisestä sisällöntuotantotyössä on hyötyä. Scrumiakin työssä voi hyvin käyttää, kun sen opetteluun sitoutuu. Ketterän markkinointijulistuksen arvoista, jotka esittelin luvussa 4.6, löytyy monia, jotka omassa työssä ja kehittämisen kohteena olevassa tiimissä voi jakaa. Jo niistä ensimmäinen koskee uusien työkentelytapojen käyttöönottamista voidakseen vastata nopeuden ja kompleksiuuden asettamiin haasteisiin. Näiden haasteiden ratkomisen olikin kehittämisen lähtökohtana. Tavoitteena oli myös Scrumia käyttämällä murtautua ulos silloista ja tehdä enemmän yhteistyötä. Tässäkin onnistuimme.

Kehittämishankkeeni ajanjaksoa leimasi vahvasti koronapandemia. Se vaikutti sekä kehittämiskohteenä olevan organisaation toimintaympäristöön, palveluihin ja talouteen että vahvasti omiin työtehtäviini. Normaalit työtehtävät vaihtuivat pitkäkestoiseen kriisiviestintään ja työn kehittäminen sai paineisessa tilanteessa väistyä, sillä pandemia aiheuttama jatkuva epävarmuus sekä

etätyöskentely aiheuttivat myös yleistä henkistä kuormitusta, Kehittämistyöni venyikin pidemmälle ajanjaksolle kuin olin alun perin suunnitellut.

Koronapandemia jätti jälkensä myös tutkimusaineistoon. Sekä kyselyssä että haastatteluissa useammassa vastauksisissa viitattiin pandemiaan ja sen vaikutuksiin organisaatiossa. Mikäli kehittämishankkeeni olisi osunut niin sanotusti normaaliin ajanjaksoon, se olisi epäilemättä näkynyt aineistossa eri asioihin kohdistuvina kommentteina. Huolet olisivat olleet kenties toisentyypisiä samoin myös työtilanne ja työn tekemisen tavat.

Olin alun perin suunnitellut, että kehittämishankkeeni aikana tiimi olisi ehtinyt myös kokeilla Scrum-viitekehyksen käyttöä. Tätä ei ehditty kuitenkaan tehdä. Syynä tähän oli hankkeen venyminen koronatilanteen vuoksi, ja sekä tiiminin päällikön että minun lähes samanaikainen irtisanoutuminen. Lopputuloksena kuitenkin laadin alkuperäisen suunnitelmani mukaan sisällöntuottajille Scrum-viitekehykseen pohjautuvan mallin toimitusprosessin ketterään hallintaan, mutta arviointiaineistoa keriyti ainoastaan ensimmäisen kehittämisvaiheen muutoksista ja toisessa kehittämisvaiheessa syntyneen mallin idean arvioinnista. Vaikka kehittämistyöni tutkimusaineistossa sekä kyselyn että haastattelun otanta on hyvin pieni, aineistosta on tulkittavissa vastaajien yhteneväinen näkemys sekä Scrum-viitekehyksen mahdollisuuksista kuin uhkistakin, mikä vahvistaa tekemäni tutkimuksen luotettavuutta. Erilaisten työmenetelmien käyttö ja käytön arviointi on kuitenkin aina riippuvainen ympäristön ja käyttäjien tarpeista, ja tässä tapauksessa tarve tuntuu olevan kehittämiskohteena olevassa tiimissä ja organisaatiossa jaettu. Kehittämistyön ajankohta sattui hyvin poikkeukselliseen tilanteeseen, joka ei varmasti ole täysin toistettava. En siis voi väittää, että tulokseni olisivat yleistettävissä tai siirrettävissä muihin tilanteisiin. Ajattelen kuitenkin, että tulokset voivat antaa jotain suuntaa tai vähintäänkin inspiraatiota muillekin tiimille tai organisaatiolle, jossa halutaan ratkaista saman kaltaisia haasteita.

7.1 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Kehittämishankkeeni jäi suunniteltua lyhyemmäksi, eikä Scrum-viitekehystä otettu tiimin käyttöön suunnitellusti. Ehdottamaani toimintatapaa kannattaa kuitenkin ehdottomasti hyödyntää, sillä sen hyödyistä oltiin tutkimusaineiston perusteella yhtä mieltä ja malli herätti kiinnostusta johdossa.

Tiimin kutistuttua irtisanoutumisten johdosta, toimintatavan käyttöönotto kehittämisen kohteena olleessa tiimissä on hyvin hankalaa, jos ei mahdotonta. Toimintatavan omaksuminen on kuitenkin mahdollista laatimani mallin ja ohjeistuksen sekä Scrum-oppaan avulla. Malli kannattaa ottaa käyttöön, kun tiimiin on saatu rekrytoitua Scrum Masterin vastuun ottava päällikkö sekä sisältöstrategiasta vastaava, toimintaympäristöön ja organisaation liiketoimintaan perehtynyt viestintäsuunnittelija

tai muu vastaavassa roolissa organisaatiossa työskentelevä henkilö. Scrum-viitekehyksen hyötyjä ja sen soveltuvuutta muidenkin organisaation tiimien työskentelyyn kannattaa tutkia avoimin mielin.

7.2 Oman oppimisen arviointi

Kehittämishankkeeni aikana sain kertausta Scrumista sekä opin uutta muista ketteristä menetelmistä. Koska Scrum ja sen käyttö olivat hankkeeni alussa muille tiimiläisille sekä johdolle melko vieraita, sain toimia monelle perehdyttäjänä tähän aiheeseen. Huomasin, että opettaessa toisille oppii itsekkin. Opettaminen vaatii toisenlaista näkökulmaa itselle tuttuun aiheeseen sekä kärsivällisyyttä kertoa ja perustella. Työssä mielekkäintä oli havaita, kuinka toimintatapojen muutokset vaikuttivat tiimin työskentelyyn positiivisesti ja työskentelyn koettiin kehittyneen. Erityisesti mieltä lämmitti, kun tiimi ja johto alkoivat hahmottaa Scrum-menetelmän hyödyt ja pohtia käytön mahdollisuutta laajemminkin organisaatiossa.

Haastavinta työssäni oli se, mitä hankkeella osin pyrin ratkaisemaan, kiire ja vähäiset aikaresurssit. Muutosta on vaikea saada aikaan, vaikka sille olisi tarvekin, jos sille ei ole tilaa. Tulkitsin ajanpuutteen toisinaan myös kiinnostuksen puutteeksi, mikä turhautti. Hankkeen aikana havaitsin, että itselleni kasvokkainen vuorovaikutus on todella merkityksellistä. Etätyö muutti tiimin toimintaympäristöä. Kun suurin osa yhteydenpidosta tapahtui vain ruudun välityksellä, vei se sekä kehittämistä että yhdessä työskentelystä jotain pois.

Jossain vaiheessa työpaikan vaihtamisen jälkeen pohdin, olisiko pitänyt vaihtaa kehittämistyön kohdeorganisaatiota tai jopa aihetta. Oli haastavaa jatkaa työn tekemistä ja opinnäytetyön viimeistelyä, kun samaan aikaan perehtyi uuteen vaativampaan tehtävään ja haasteellisempaan toimintaympäristöön. Työpaikan vaihtaminen ei ollut mitenkään ihanteellista ennen opinnäytetyön valmistumista. Olin kuitenkin jo saanut työtä tehtyä sen verran pitkälle ja toteutettua varsinaisen kehittämishankkeen, että päädyin sitkeästi jatkamaan, vaikka se tarkoittikin opinnäytetyön venymistä vielä suunniteltua pidemmälle.

Vaikka hankkeen aikana ei Scrumin käyttöä ehditty tiimissä sisällöntuottamisen työssä kokeilla, jäi itselle hankkeen kautta paljon hyvää tietoa, jota voin varmasti hyödyntää tulevaisuudessa. Tulen jatkossakin hyödyntämään työssäni ketteriä menetelmiä riippumatta toimialasta ja työtehtävistä.

Lähteet

Agile Manifesto. 2001. Agile Manifesto. Luettavissa <https://agilemanifesto.org/>. Luettu 6.5.2023.

Agile Marketing Manifesto. 2020. Agile Marketing Manifesto <https://agilemarketingmanifesto.org/languages/finnish/>. Luettu 16.4.2023.

Ashmore, S., Runyan, R. 2014. Introduction to Agile Methods. Addison Wesley. Upper Saddle River. E-kirja. Luettu 18.2.2023.

Brinker, S. 2016. Hacking Marketing. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. E-kirja. Luettu 6.4.2023.

Brook, R. 9.3.2022. Part 2: Scrum Overview. Video. Katsottavissa: <https://www.Scrum.org/resources/introductory-video-series-Scrum>. Katsottu 28.2.2023.

Collins 2023. Collins Dictionary. Luettavissa: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/>. Luettu 18.3.2023, 30.3.2023.

Champion, J. 2018. Inbound Content. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. E-kirja. Luettu 11.4.2023.

Cooke, J.L. 2012. Everything You Want to Know about Agile. IT Governance Publishing. Cambridge. E-kirja. Luettu 28.3.2023.

Dotts, D. 12.8.2020. Forbes. Content Writing Vs. Copywriting In Digital Marketing: What's The Difference? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/08/12/content-writing-vs-copywriting-in-digital-marketing-whats-the-difference/?sh=6925ad763cea>. Luettu: 12.4.2023.

Ewel, J. 2021. The 6 Disciplines of Agile Marketing. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Green, D. 2016. Scrum: Novice to Ninja. Sitepoint Pty. Ltd. Collingwood.

Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon: Tavoita ja sitouta sisältöstrategialla. Sanoma Pro. Helsinki.

Jefferson, S. & Tanton, S. 2015. Valuable Content Marketing. Toinen painos. Kogan Page Limited. Lontoo.

Julian, J. 2016. Agile Marketing. Squared Digital. Kustannuspaikka tuntematon.

Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>. Luettu 12.2.2023.

Jyväskylän yliopisto. 2021. Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>. Luettu 7.5.2023.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2018. Strateginen sisältömarkkinointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Alma Talent. Helsinki.

Kortesuo, K. 2019. Kaikenkattava sisällöntuotannon opas yrityksille. Helsingin seudun kauppamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2023. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/ketterä>. Luettu 12.2.2023.

Lieb, R., Szymanski Jaimy. 2017. Content – The Atomic Particle of Marketing. Kogan Page Limited. Lontoo.

Ladas, C. 31.7.2021. Scrumban. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/Scrumban/>. Luettu 1.4.2023.

Ladas, C. 25.8.2021. Remarks on the Original Scrumban Essey. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/remarks-on-the-original-Scrumban-essay/>. Luettu 1.4.2023.

Layton, J. Ostermillen, S. & Kynaston, D. 2020. Scrum for Dummies. Kolmas painos. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Layton, J., Ostermillen, S. & Kynaston, D. 2023. Scrum For Dummies. Kolmas painos. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. E-kirja. Luettu 3.5.2023.

Makkonen-Graig, H. 4/2020 Kysyttyä: Lean, liinaus, lean-johtaminen. Kielikello. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/lean-liinaus-ja-lean-johtaminen>. Luettu: 28.3.2023.

Modig, N. & Åhlström, P. 2015. Tätä on Lean. Rheologica Publishing. Tukholma.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro Oy. Helsinki.

Olajega, F. 2017. Lean Agile Marketing. CX Conversation Ltd. Northampton.

Pries, K.H. & Quigley, J.M. 2011. Scrum Project Management. Taylor and Francis Group. Boca Raton.

Pulizzi, J. 2023. Epic Content Marketing. 2. painos. McGraw-Hill Business. New York. E-kirja. Luettu: 12.4.2023.

Reddy, A. 2016. The Scrumban [R]evolution. Addison-Wesley. New York.

Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila I. 2019. Sisältöstrategian työkalut. Alma Talent. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Metelmäopetuksen tietovaranto KaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu 22.4.2023.

Scrum.org. s.a. Scrum-viitekehys. Luettavissa <https://www.Scrum.org/resources/what-is-Scrum>. Luettu 28.2.2023.

Scrum.org. s.a. About Scrum.org. Luettavissa: <https://www.scrum.org/about>. Luettu 28.2.2023.

Schwaber K. & Sutherland, J. 2020. The Scrum Guide, The Definite Guide to Scrum: The rules of the Game. Luettavissa: <https://Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>. Luettu 28.2.2023.

Scrum.org. 2020. Scrum Guide. Luettavissa: <https://Scrumguides.org/Scrum-guide.html>. Luettu 28.2.2023.

Schwaber K. & Sutherland, J. 2020. Scrum-opas: Scrumin määritelmät ja pelisäännöt. Luettavissa: <https://Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu 5.3.2023.

Schwaber K. & Sutherland, J. 2017. Scrum-opas: Scrumin määritelmät ja pelisäännöt. Luettavissa: <https://Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu 5.3.2023.

Stellman, A. 2020. What is Scrumban? O'Reilly Media Inc. Sebastopol. E-kirja. Luettu: 30.3.2023.

Stellman, A., Green, J. 2015. Learning Agile. O'Reilly Media Inc. Sebastopol. E-kirja. Luettu 2.5.2023.

Sutherland, J., Coplien J. 2019. A Scrum Book: The Spirit of the Game. The Pragmatic Bookshelf. Raleigh. E-kirja. Luettu 3.5.2023.

Sutherland, J.J. 2019. The Scrum Fieldbook: Faster performance. Better Results. Starting now. Random House Business Books. Lontoo.

Tilastokeskus. 1.2.2022. Kuntosalit saavat pitää taas ovensa auki. Päätös koskee yrityksiä ja toimipaikkoja laajasti - -. Twitter-viesti @tilastokeskus. Luettavissa: <https://twitter.com/Tilastokeskus/status/1488474797797515265?s=20>. Luettu: 21.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Unisport 2020. UniSportin toimeenpanosuunnitelma vuodelle 2020 kaudella 2017–2020. Unisport. Helsinki.

Unisport 2022. Vuosikertomus 2021. Unisport. Helsinki

Unisport 2021. Vuosikertomus 2020. Unisport. Helsinki.

Unisport 2020. Vuosikertomus 2019. Unisport. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-kirja. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettu: 30.3.2023.

Wikipedia, 2021. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Kettera_ohjelmistokehitys. Luettu: 12.2.2023.

Åhberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake sisällöntuottajille työskentelytapojen kartoittamiseksi

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

Alkukartoitus

Kysely UniSportin sisällöntuottajille työskentelytapojen kehittämiseksi, alkutilanteen ja toiveiden kartoittamiseksi.

Sisällöntuotannolla tässä kyselyssä tarkoitetaan esimerkiksi tekstiä, kuvaa, videota, piirroksia tai ääntä verkkosivuille tai sosiaaliseen mediaan eli pääsääntöisesti digitaaliseen ympäristöön.

Sisältämarkkinoinnilla tässä kyselyssä taas tarkoitetaan asiakkaan mielenkiinnon kohteisiin ja valintaan perustuvaa markkinointiviestintää, jossa sisällöt suunnitellaan vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

Pakollisten kysymysten lisäksi voit vastata sellaisiin kysymyksiin, joihin sinulla on oman roolisi kannalta halua vastata.

*Pakollinen

Taustasi ja toiveesi

Tässä osiossa kartoitetaan omaa rooliasi sisällöntuotannossa ja odotuksia sisällöntuotannon kehittamisestä UniSportissa. Tämän kyselyosion pohjana on käytetty haastattelurunkoa kirjasta Sisältömarkkinoinnin työkalut. (Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila, I. 2019. Alma Talent, Helsinki)

1. Kuka olet ja mikä on roolisi? *

2. Paljonko työajastasi käytät sisältöjen tuottamiseen viikossa? (tuntia tai %) *

3. Mikä on mielestäsi VIMMA- eli asiakashallintatiimin tärkein tavoite tänä vuonna?

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

4. Mikä on VIMMAN rooli koko yksikön päätavoitteiden saavuttamisen kannalta?

5. Miten VIMMAssa mitataan onnistumisia ja kuinka hyvin saatte mittaustuloksista kehitysideoitu?

6. Mikä on suurin haaste tavoitteiden saavuttamisen kannalta?

7. Mitkä ovat UniSportin suurimmat vahvuudet?

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

8. Entä isoimmat haasteet?

9. Mitä olet mieltä tekemästämme viestinnästä ja markkinoinnista. Missä olemme onnistuneet, missä olisi kehitettävää? Entä mistä luopuisit?

10. Miten uskot, että kilpailijamme muuttuvat lähiaikoina?

11. Mitä meidän pitäisi tehdä, että pysyisimme kilpailijoiden edellä tai edes kyydissä?

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

12. Miten tärkeänä pidät sisältömarkkinointia UniSportille?

13. Jos mitään resurssirajoituksia ei olisi, minkälaista sisältömarkkinointia tekisit UniSportille?

14. Mitä odotat tai toivot, nyt kun sisällöntuotantoon ja sisältömarkkinointiin panostetaan, ja näitä toimintoja kehitetään?

15. Mitä tavoitteita itse asettaisit UniSportin sisältömarkkinoinnille?

Nykytilan kartoitus

Tässä osiossa kartoitan UniSportin sisällöntuotannon työtapojen nykytilaa.

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

16. Koetko, että vuoden 2020 alussa käyttöön otettu sisältösuunnitelma ja sprinttimäinen työskentely on tuonut helpotusta sisällöntuotantoon? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä.
 En.
 En osaa sanoa.

17. Koetko, että sinulla on riittävät mahdollisuudet priorisoida työntekoasi? *

18. Mitä seuraavista seikoista auttavat sinua priorisoimaan työtäsi? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Toimeenpanosuunnitelma
 VIMMA-tiimin tavoitteet
 Sisältöstrategia
 Sisältösuunnitelma
 Sisällöntuottajien sprintit
 Muu: _____

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

19. Mitkä ovat mahdollisia priorisoinnin tai työnteon esteitä? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Epäselvät yksikön tavoitteet tai puutteelliset tiedot niistä.
- Epäselvät tiimin tavoitteet tai puutteelliset tiedot niistä?
- Riittämätön työnohjaus.
- Epäselvä työnjako tiimissä.
- Töiden painottuminen kausien alkuun.
- Tiimin ulkopuolelta tulevat vaatimukset tai tehtävät.
- Täysi työnkuva eli ei aikaa sisällöntuotantoon.
- "Yllätykset" eli suunnitelmien ulkopuolelta tulevat uudet avaukset ja projektit.
- Epärealistiset suunnitelmat yksikkötasolla.
- Epärealistiset suunnitelmat tiimitasolla.
- Konkreettisten sisältöideoiden puute.
- Koen omat taitoni rajallisiksi (kirjoittaminen, kuvaaminen, julkaisuvälineet tms.).
- Muu: _____

20. Sisältösuunnitelmaan on kirjattu suunnitellut toimenpiteet viikkotasolla. Jos et ole kyennyt toimimaan suunnitelman mukaisesti, mitkä saattavat olla siihen syynä?

21. Koetko, että sisältömarkkinointimme on asiakaslähtöistä ja asiakkaalle arvoa tuottavaa?

5.10.2022 19.09

Alkukartoitus

Tiimin työskentely

22. Miten työskentelysi, tehtäväsi ja niiden eteneminen näkyy mulle tiimille?

23. Mikä saisi sisällöntuottajatiimin toimimaan ryhmänä paremmin ja suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla?

24. Millaisessa ilmapiirissa ja ympäristössä haluat tiimissä työskennellä?

Kiitos vastauksistasi!

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms