

Tommi Krogerus

Ketterät menetelmät ja tiimi, tuottajan työkalut

Tradenomi

Tietojenkäsittely

Syky 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Krogerus Tommi

Työn nimi: Ketterät menetelmät ja tiimi, tuottajan työkalut

Tutkintonimike: Tradenomi, tietojenkäsittely

Asiasanat: Scrum, tuottaja, johtaminen, agile

Peliteollisuuden kasvaessa yritysten ja tiimien koot kasvavat nopeasti. Tämä lisää tuottajien tarvetta pelinkehityksessä jatkuvasti. Tuottajan työnkuva on usein hankalasti käsitettävissä ihmisille, jotka eivät ole toimineet peliteollisuudessa aiemmin. Perinteisesti peliteollisuudessa tuottajat ovat nousseet yrityksen sisäisesti muiden työntekijöiden keskuudesta, kun on huomattu lahjakas henkilö ja työn tarve on kasvanut. Nykyään vastaamaan markkinoiden kasvavaa tarvetta on alettu kouluttamaan tuottajia esimerkiksi Kajaanin Ammattikorkeakoulussa, ja vaikka suuren osan tuottajan vaatimista taidoista oppiikin vasta työelämässä, antaa tämä koulutus erinomaisen pohjan työn aloittamiseen.

Sekä kasvaville firmoille, että nuorille tuottajaksi haluaville opiskelijoille on tärkeää, että on olemassa tämänkaltainen helposti lähestyttävä tutkimus tuottajan työn perusteista. Usein asiasta löydettävät kuvaukset ovat hyvin lyhyitä ja vanhentuneita. Työtä voidaan käyttää lähtökohtana tuottajan työn opiskeluun tai referenssinä siihen mitä yritykseen palkatun tuottajan tulisi tehdä ja kuinka se vaikuttaa projektin lopputulokseen.

Kaksi tehtävää yhdistää kaikkia tuottajia peliteollisuudessa, heidän tulee pitää huoli peliprojektin aikataulussa ja budjetissa pysymisestä ja peliä tekevästä tiimistä.

Ketteriä koodaus- ja projektinhallinta menetelmiä on ollut olemassa jo hyvän aikaa, ja niitä on kehitetty useita erilaisia sopimaan jokaisen omaan makuun. Kaikki näitä menetelmiä yhdistää kuitenkin tietyt yhteiset säännöt, jotka tunnetaan nimellä Agile Manifesto. Nämä kaksitoista kohtaa tiivistävät koko ideologian. Alun perin ketterät menetelmät tehtiin pelkästään ohjelmointia varten, mutta siihen on sen jälkeen lisätty kuusi kohtaa, jotka keskittyvät erityisesti projektin hallintaan. Tuottajan on hyvä valita yksi menetelmä, jota hän opettelee käyttämään. Opittuaan menetelmän läpikotaisin voi hän muokata sitä mieleiseksensä. Yksi tunnetuimmista menetelmistä on nimeltään Scrum. Sen oppimiseen löytyy paljon materiaalia ja se ottaa hyvin huomioon ketterät menetelmät.

Tiimistä huolehtimisessa tuottajalla on kaksi päävastuuta. Hänen pitää suojella tiimin mahdollisuutta työskennellä ilman ulkoisia tai sisäisiä häiriöitä. Tästä johtuen tuottaja on usein yrityksen johdon ja kehitystiimin välissä. Toinen vastuu on huolehtia tiimin jokaisen yksilön motivaatiosta. Etenkin luovassa työssä henkilökohtainen sisäinen motivaatio työhön lisää tuottavuutta ja työn laatua huomattavasti. Siksi onkin tärkeää, että tuottajalla on eri työkaluja, joilla nostaa tiimin motivaatiota ulkoisista motivaattoreista, kuten palkasta riippumatta.

Abstract

Author(s): Krogerus Tommi

Title of the Publication: Agile methods and team as producer's tools

Degree Title: Producer's tools: Agile methods and the team.

Keywords: Scrum, agile, producer, leadership

Companies and team sizes grow rapidly in games industry making the position of producer more important. The job description of a producer can be hard to understand for the people who have not worked with one before and therefore the traditional way of "making" a producer is to raise a person with applicable talents from the developers. Today universities like Kajaani University of Applied Sciences have started to educate producers. Even though most of the producer's skills can only be learned while working, this kind of a training gives a great base for someone to become one.

To growing companies and young wanna-be producers it is important that there is an easily approachable research about the role of a producer since often the descriptions that you can find are short and outdated. This research can be used as a reference for studying to be a producer or to better understand how a producer could affect the bottom line of a game company.

Defining the work of a producer is often quite difficult and to make things even more complicated each producer does their work in their own way. However, there are two things that each producer must do in game development. They have to make sure that the project stays in schedule and in budget and they have to take care of the team making the game.

Agile programming and project management methods have existed for a while now and there are one to fit everyone's taste. There are twelve rules known as Agile Manifesto that can be found from each and every one of these methods. This manifesto distills agile methods in a very condensed form that can be hard to grasp without prior knowledge of these methods. In addition, since most of the agile methods started out as a programming methods, there are additional six rules that has been added to make agile methods work with any kind of projects instead of just programming.

Producer should pick one of these methodologies and familiarize himself with it thoroughly before customizing it to fit his personal way of doing his job. Scrum is one of the most known of these methodologies and a good place to start as it has a lot of instructional material available. There are two main things in taking care of the team. First the producer has to protect the team from internal and external disruptions. This automatically sets the producer between the company management and the development team. For the second the producer must take care of the individual motivation of each team member. Especially in the creative industries the internal motivation is very important factor in individual productivity and work quality. It is very important that the producer has several different tools that can be used to rise the internal motivation of team members.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tuottajan rooli pelinkehityksessä.....	3
3	Ketterät menetelmät pelinkehityksessä	4
3.1	Ketteryyden manifesti.....	4
3.2	Keskenäisen riippuvuuden julistus.....	11
3.3	Scrum	15
3.3.1	Roolit	15
3.3.2	Tapahtumat	17
3.3.3	Tuotokset.....	19
4	Tiimistä huolehtiminen pelinkehityksessä	23
4.1	Johtaminen	23
4.1.1	Kommunikaatio	24
4.1.2	Yleiskatsaus	25
4.1.3	Erilaiset persoonat	27
4.2	Tiimin suojeleminen	27
4.2.1	Ulkoiset uhat.....	28
4.2.2	Sisäiset uhat	29
4.3	Motivaatio ja kehitys	29
4.3.1	Työntekijän hyvinvointi ja tuottavuus.....	32
5	Yhteenveto.....	34
	Lähteet.....	36

Sanaluettelo

Bugi: Koodissa oleva virhe, joka saa tuotteen toimimaan odottamattomalla tavalla tai kaatumaan kokonaan.

HR-henkilö: Rekrytoinnista ja henkilöstöstä vastuussa oleva henkilö yrityksessä.

Ketterät menetelmät: Projektinhallinta menetelmiä, jotka ovat suunniteltu nimenomaan vastaamaan ohjelmistojen kehittämisen erikoisiin vaatimuksiin. Työ on luovaa ja tavoite muuttuu usein projektin aikana. Ketterät menetelmät pyrkivät tukemaan vahvasti nimenomaan näitä kahta aluetta.

Osa-alueen lead: Yleisesti peliprojekteissa on neljä osa-aluetta. Grafiikka, koodi, suunnittelu ja tuotanto. Suuremmissa projekteissa jokaisella näistä osa-alueista voi olla oma leadinsä, joka pitää huolen oman erikoistumisalueensa työntekijöistä auttaen tuottajaa omassa työssään. Hän myös antaa oman alueen osaamisensa tuottajan käyttöön päätöksien tekoon.

Post mortem: Peliprojektin jälkeen tehtävä katselmus menneeseen. Mikä meni projektissa hyvin ja mitä tehtiin huonosti. Yleensä lisäksi muistellaan projektin hauskoja hetkiä ja kasvatetaan ryhmähenkeä.

SCRUM: Ketterä projektinhallinnan menetelmä.

Sprintti: SCRUMin osa. Kestää yleensä yhdestä neljään viikkoon. Tänä aikana pelin kehitystiimin pitäisi saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet ja tuottaa toimiva versio pelistä.

Tekninen velka: Joskus pelejä tehdessä koodipohja rakennetaan huonosti tai sitä ei huolleta tarpeeksi. Syynä tähän voi olla kiire tai osaamattomuus. Lopputuloksena on heikkolaatuinen koodi, joka lisää jokaisen tulevan ominaisuuden koodaus aikaa. Velka kasvaa helposti, mikäli sen pohjimmaista syytä ei hoideta.

1 Johdanto

Tuottajan rooli on yksi vaikeimmin hahmotettavista rooleista peliteollisuudessa, ja se on monesti epäselvä jopa tuottajien kanssa työskenteleville ihmisille. Usein ensimmäinen tuottajan työtä kuvaava asia on projektinhallinta ja sen aikataulutus. Tällainen työ on tuttua monilta eri aloilta, joissa kuitenkin ei ole tuottanimikettä olemassa. Toinen tuottajan tehtäviin kuuluva työ on johtaminen. Johtajia on joka alalla, mutta tuottajia löytyy pelialan lisäksi ainoastaan muilta luovilta aloilta.

Edellä mainitut asiat liittyvät toki tuottajan työhön, mutta siihen kuuluu paljon muutakin. Tuottajan tärkein työ on pitää huoli, että ne luovat ihmiset, joiden kanssa hän työskentelee, saavat tehdä omaa työtään ilman häiriöitä, suojella heitä johtoportaalta, ja joskus jopa itseltään. Hyvä tuottaja saa tiimiläisistään esiin heidän parhaat puolensa, nostaa työmoraaalia ja saa kaikkien luovuuden kukkimaan.

Tätä kaikkea tehdessään tuottajan täytyy pitää huoli, että projekti pysyy aikataulussa ja budjetissa. Näissä raameissa pysymiseen liittyy usein tiimiläisten kukkivan luovuuden rajoittaminen ja mielikuvituksen siipien leikkaaminen. Kun luoville ihmisille kerrotaan, että he eivät voi tehdä haluamiaan kauniita asioita rahallisista syistä, saa heidän työmoraaalinsa yleensä vahvan kolauksen.

Näiden kahden asian yhdistäminen tuo hyvin esiin tuottajan työn kaksitahoisuuden. Hänen täytyy kertoa tiimiläisilleen, mitä he eivät saa tehdä, ja sen jälkeen pitää huoli, että nämä ovat iloisia siitä, etteivät sitä saa tehdä.

Tässä työssä tuottajan roolia tarkastellaan tuottajan näkökulmasta, kuinka hän pystyy parhaiten vaikuttamaan peliprojektin lopputulokseen osallistumatta itse varsinaiseen kehitykseen. Tuottaja on tärkeä osa jokaista vähänkään suurempaa pelitiimiä, ja vaikka hänen kädenjälkensä ei suoraan näy pelissä, on turha kuvitella, etteikö hän vaikuttaisi lopputulokseen. Tämä työ paneutuu tarkemmin tuottajan kahteen tärkeimpään työkaluun, projektinhallintaan ja pelinkehitystiimiin.

Kappaleessa kaksi käsitellään tuottajan roolia pelinkehityksessä, työn kahta suurinta aspektia ja niiden duaalisuutta. Kappaleessa kolme käydään läpi ketterät menetelmät yleisellä tasolla ja pureudutaan hivenen tarkemmin Scrum-menetelmän toimintaan pelinkehi-

tyksessä. Viimeisessä kappaleessa käsitellään tiimistä huolehtimista johtamisen, suojelemisen ja kehittämisen kannalta. Kaikkia näitä tiimistä huolehtimisen osa-alueita tarkastellaan sisäisen motivaation näkökulmasta.

2 Tuottajan rooli pelinkehityksessä

Tuottaja nimike viittaa tietenkin tuottamiseen, mutta usein tuottaja on tiimin ainoa jäsen, joka ei tuota peliin näkyviä osia. Työn tarkoitus onkin saada muiden kehitystiimin jäsenten tuottavuus kasvamaan pitämällä huoli siitä että, pelinkehitystiimillä on hauskaa peliä tehdessään. Kun peliteollisuus kasvoi ulos kellareista ja yksinäisistä pelinkehittäjistä, astui kuvioihin myös kaupallisuus. Aikarajojen noudattaminen ja markkinoiden paineiden alla työskentely helposti tappaa kenen tahansa pelinkehittäjän luovuuden. Tuottaja pitää huolen siitä, että heidän ei tarvitse huolehtia näistä asioista.

Tuottajan roolin määrittely on vaikeaa, sillä jokainen tuottaja tekee työtään omalla tavallaan ja usein työnkuva vaihtelee firmojen välillä hyvinkin paljon. Jokaisella näistä erilaisista tuottajista on omat vahvuutensa ja omat heikkoutensa.

Ainoa asia, mikä tuottajia yleensä yhdistää, on se, että he eivät itse asiassa tee työkseen peliä (1). Siinä missä pelinkehitystiimin työ on peli, on tuottajan työ itse kehitystiimi. Tuottajaa voi verrata lammaspaimeneen. Paimenen suurin arvo ei ole paimen itsessään, vaan hänen hoitamansa lauma. Toinen hyvä vertauskuva on pienten lasten vanhemmat. Vanhemmat ajattelevat aina lastensa parasta, vaikka lapset eivät tästä pitäisikään, ja vaikka he avoimesti vastustaisivat vanhempiensa päätöksiä. Näin myös tuottaja usein joutuu tekemään päätöksiä, jotka ovat tiimille hyväksi, vaikka he eivät sitä itse ymmärtäisikään.

Tuottajat vaihtelevat taulukoita rakastavasta ja tiimiä välttämättömänä pahana pitävästä projektipäälliköistä suosittuun kaveripiirin johtohahmoon, joka on töissä vain pitämässä hauskaa kavereidensa kanssa. Nämä kaksi ääripäätä näyttäytyvät vain harvoin, ja suurin osa tuottajista sijoittuu jonnekin heidän välimaastoonsa. Tuottajan työhön kuuluu projektinhallinta usein ketteriä menetelmiä käyttäen, sekä tiimistä huolehtiminen. Näiden kahden suuren kokonaisuuden välillä tasapainottelun on tuottajan roolin ydin. Hänen tehtävänsä on huolehtia sekä projektista että projektintekijöistä. Mikäli nämä kaksi asiaa tukevat toisiaan, on työ helppoa. Niiden joutuessa ristiriitaan keskenään toimii jokainen tuottaja itselleen ominaisella tavalla ja tämä voi luoda hyvinkin suuria eroja eri tuottajien toimintatapojen välille.

3 Ketterät menetelmät pelinkehityksessä

Tuottajan pääasiallinen tehtävä on lisätä tiimin tuottavuutta. Ketteriä menetelmiä seuraamalla tiimin tuottavuuden lisäys näkyy esimerkiksi Scrumin tuotoksissa ja näin tuottajan on helppo esittää yrityksen johdolle projektin edistyminen. Ketterät menetelmät on suunniteltu nimenomaan vastaamaan ohjelmistojen kehittämisen erityisiin vaatimuksiin. Työ on luovaa ja tavoite muuttuu usein projektin aikana. Ketterät menetelmät pyrkivät tukemaan vahvasti nimenomaan näitä kahta aluetta.

Ohjelmistoja on kehitetty jatkuvasti paranneltavalla tyyllillä jo niinkin aikaisin kuin 1957 (2). Näistä ensimmäisistä testeistä on pitkä matka nykyiseen ketterään kehitykseen ja projektin hallintaan. Vasta 1990-luvulla alkoivat kevyemmät ja ketterämmät menetelmät saavuttaa suurempaa suosiota, ja 90-luku olikin erilaisten ketterien menetelmien luomisen kulta-aikaa. Tällöin kehitettiin ja nimettiin useita enemmän tai vähemmän toisensa kaltaisia metodeja, joita myöhemmin kutsuttaisiin ketteriksi. Näihin kuuluvat mm. Rapid Application Development (1991) (3), Dynamic Systems Development Method (1994) (4) ja Extreme Programming (1996) (4).

3.1 Ketteryyden manifesti

Vuonna 2001 ryhmä ohjelmistokehittäjiä kokoontui Snowbirdin lomakeskukseen Utahissa keskustellakseen kevyistä kehitysmetodeista. Keskustelun tuloksena oli Manifesto for Agile Software Development (5). Tässä manifestissa he kirjasivat ylös näitä metodeja yhdistävät asiat, ja kuinka ketterästä ohjelmiston kehityksestä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Kaikki tämä tiivistyi kahteentoista kohtaan (6). Nämä kaksitoista kohtaa ovat hienosti muotoiltuja korulauseita, joiden ymmärtämiseksi pitää olla jo syvempi osaaminen niitä kuvaavalta alalta. Aloittelevalle tuottajalle saattaa olla hankalaa toteuttaa näitä ohjeita, koska ymmärrys niiden perustasta puuttuu. Jokaisen kohdan perässä olevat tulkinnat ovat kokemukseen perustuvia omia tulkintojani siitä, kuinka kyseisiä ohjeita pitäisi soveltaa pelinkehityksessä.

- 1) Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti.

- a. Asiakkaat pysyvät tyytyväisinä, kun heidät otetaan mukaan pelin kehitykseen. Jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa peliä tulisi testata sille suunnitellun kohderyhmän kanssa palautteen saamiseksi, ja jatkaa testausta jokaisen iteroinnin kanssa koko kehitysprosessin ajan. Näin pelintekijät saavat ajankohtaista ja oikeaa palautetta jokaisesta tehdystä muutoksesta ja voivat reagoida yhteisön toiveisiin.
- 2) Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi.
- a. Asiakkaiden palaute pitää ottaa huomioon pelin suunnittelussa ja toteutuksessa pelintekijän jokaisessa vaiheessa. Mitä nopeammin muutokset tehdään, sitä nopeammin niiden vaikutuksesta muuhun peliin voidaan saada palautetta. Tämä on yksi iso tapa, millä peliteollisuus eroaa muista luovista aloista. Esimerkiksi musiikki- ja elokuvateollisuudessa tehdään huomattavasti useammin tuote valmiiksi ja toivotaan asiakkaiden pitävän siitä. Peliteollisuudessa tuotetta testataan paljon ja muutetaan toiveiden mukaan asiakkaalle sopivaksi. Malli on luultavasti tullut peliteollisuuteen ohjelmistotalalta.
- 3) Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä.
- a. Kun peliprojekti on siirtynyt tuotantovaiheeseen ja pelin perustoimivuus on tehty, on tärkeää, että jokaisen sprintin lopputulos on mahdollisesti kaupallinen versio pelistä. Näin muutaman viikon välein asiakkaat voivat testata tuotetta sen uusien ominaisuuksien kanssa ja antaa palautetta uusien ominaisuuksien lisäksi tuotteesta kokonaisuutena. Pelintekijä saa näin palautetta myös siitä, kuinka uudet ominaisuudet toimivat vanhojen kanssa yhdessä.
- 4) Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.

- a. Ketterässä kehityksessä ei voida painottaa järeään dokumentaatioon ja käyttää työntekijöiden aikaa sen lukemiseen. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja niitä tapahtuu jatkuvasti. Kehitystiimi itsessään pysyy mukana omalta puoleltaan tulevissa muutoksissa, mutta esimerkiksi johtoporras ei välttämättä pysy. Siksi onkin erittäin tärkeää pitää päivittäin lyhyt palaveri kaikkien projektiin osallistuvien kesken siitä mitä juuri nyt tapahtuu. Usein ihmisistä tuntuu turhalta kommunikoida jokaista pikkuasiaa kaikille, mutta monesti ylikommunikointi on pienempi paha kuin tiedon välittämättä jättäminen.
- 5) Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.
- a. Pelialalla on paljon ihmisiä, jotka seurasivat unelmiaan alalle. Heillä on paljon intohimoa ja motivaatiota tehdä unelmistaan ja peleistään totta. On tärkeää antaa näiden ihmisten tehdä työtään ja luottaa siihen, että he pyrkivät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tuottajan tehtävänä on usein tukea heitä työssään mieluummin kuin määrätä mitä he tekevät. Yksi tapa tukea kehittäjiä on antaa jokaisen kehitystiimin jäsenen valita omat tehtävänsä sprintin kehitysjonosta. Näin ne tehtävät kuuluvat heille, he omistavat tehtävän ja se motivoi parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kehitystiimin pitää antaa tehdä työnsä haluamallaan tavalla. Kaikenlainen mikro managerointi työn tekemisen yksityiskohdista tai muu työhön puuttuminen vie omistajuuden pois tekijöiltä ja laskee heidän motivaatiotaan.
- 6) Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu.
- a. Joillekin tämä kohta on itsestään selvyys, mutta intohimoisten ihmisten lisäksi pelialalla törmää huomattavan usein introvertteihin ihmisiin, joille helppopompi kommunikointitapa on sähköposti tai chattiohjelma. Kirjallisen kommunikaation avulla tieto ei kuitenkaan välity lähellekään yhtä hyvin kuin keskustelemalla, ja siihen kuluu huomattavasti enemmän aikaa. Aina kun on mahdollista, tiimin tulisi käyttää suullista kommunikointia.
- 7) Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.

- a. Bugiton peli on ensisijaisen tärkeää testaamisen kannalta. Testaajat ja asiakkaat helposti kiinnittävät suurimman osan huomiostaan selvästi näkyviin bugeihin sen sijaan, että he miettisivät pelin eri ominaisuuksien hyviä ja huonoja puolia. Vaikka kehittäjä laatisikin ”Tunnetut bugit” -listan ennen testausta, tulee saatava palaute olemaan huomattavasti huonompilaatuista kuin se olisi ilman bugeja. Tästä syystä olisi tärkeää, että kehitystiimi määrittelisi tehtävien olevan valmiita vasta, kun ne on implementoitu peliin, testattu ja hyväksytty toimiviksi. Näin valmiiseen peliin ei pääse mukaan turhia bugeja.
- 8) Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa haamaan tulevaisuuteen.
- a. Yksi ketterien metodien tärkeimmistä tavoitteista on luoda tiimiläisille terveellinen tasapaino työn ja työn ulkopuolisen elämän välille. Perinteisiä metodeja noudattaen ovat monet pelitalot tottuneet teettämään työntekijöillään pitkiä päiviä, viikkoja tai jopa kuukausia saavuttaakseen aikatauluissa määritetyt tavoitteet. Tämä johtaa nopeasti työntekijöiden väsymykseen tai jopa burnoutiin. Hyvän kommunikaation ja työntekijöistä välittämisen avulla näitä voidaan välttää, ja siten pitää yllä kestävää tahtia pelinkehityksessä vuosi toisensa perään. Pitkällä tähtäimellä tällainen kestävä kehitys on yritykselle paljon taloudellisempaa kuin nopeat ja loppuun polttavat spurtit.
- 9) Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä.
- a. Ohjelmoijat kehittyvät työssään kaiken aikaa ja oppivat uusia menetelmiä tehdä parempaa koodia. Onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä on jo tehty ja kuinka sitä voisi parantaa. Tämä hoituu helpoiten järjestämällä säännöllisin väliajoin koodin tutkimiskokouksia ohjelmoijien kesken. Kokouksissa koodarit tarkastelevat toistensa koodia ja ehdottavat vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita. Nämä neuvot voidaan ottaa käyttöön jo seuraavassa sprintissä. Samaa tekniikkaa voi tietenkin käyttää myös artistien,

suunnittelijoiden ja jopa tuottajien kanssa. Itse kokous pitää järjestää hive-
nen eri tavalla. Koodia tarkasteltaessa on helppo nähdä, mitä tekijä on aja-
tellut sitä tehdessään, mutta muilla erikoistumisaloilla usein näkyvissä on
ainoastaan lopputulos. Nämä kokoukset luultavasti muistuttavat enemmän
esityksiä, joissa henkilöt avaavat omia työtapojaan kollegoille.

10) Yksinkertaisuus - tekemättä jätettävän työn maksimointi - on oleellista.

- a. Pareton-periaatteen (7) tai 80/20 säännön mukaan 80 % aikaansaamas-
tasi tuloksesta tulee 20% tekemästasi työstä. Tämän takia on erittäin tär-
keää keskittyä siihen työhön, mikä lisää pelin arvoa kuluttajan silmissä
mahdollisimman paljon. Liika ominaisuuksien viilaaminen tai grafiikan vii-
meistely vie turhaa aikaa tarpeellisemmilta pelituotannon osilta.

11) Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa
tiimeissä.

- a. Jokaisen kehitystiimin tulisi olla itseohjautuva. Heillä on oikeus päättää,
kuinka he tekevät työnsä ja velvollisuus tuottaa vaaditut tulokset valitse-
mallaan tavalla. Tämä perustuu siihen yksinkertaiseen periaatteeseen,
että kehitystiimi tietää itse parhaiten, kuinka tehdä työnsä, ja mihin he ovat
kykeneviä.

12) Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toi-
mintaansa sen mukaisesti.

- a. Tämä kohta on rinnastettavissa kohtaan 9. Jokaisen yksilön kykyjen sijaan
tarkastellaan tiimin yhteistyökykyä ja koko tiimin kattavia toimintatapoja.
Pohditaan, kuinka voitaisiin parantaa kommunikaatiota, säästää aikaa tur-
hilta kokouksilta tai kuinka tiimin jäsenet oppisivat tuntemaan toisensa pa-
remmin. Monet näistä tiimityötä parantavista asioista voivat olla ristirii-
dassa keskenään, ja onkin tärkeää nähdä muutosten vaikutus kokonaisku-
vaan. On tärkeää, että näistä kokouksista pidetään pöytäkirjaa ja sitä tar-
kastellaan seuraavissa kokouksissa. Näin voidaan helposti käydä läpi,
onko edellisissä kokouksissa tehdyillä päätöksillä ollut vaikutusta tiimiin.
Yksi tapa toteuttaa tämä on yleiskatsaus. Tätä käsitellään myöhemmässä
luvussa.

Nämä piirteet yhdistyvät lähes kaikissa ketterissä menetelmissä, ja usein on vaikeaa tietää mikä olisi paras itselle. Eri metodeilla on omat hyvät puolensa eri tilanteissa, ja niiden toimintatavat sopivat eri ihmisille. Yksi suositeltu tapa on valita itselleen sopivimmalta kuulostava metodi, opetella se, ja sen jälkeen muokata sopimattomat osat ottamalla oppia muista metodeista.

Kaikki tämä luotiin ohjelmistokehitystä varten, mutta pian osa manifestin tekijöistä alkoi miettiä voisiko tätä soveltaa laajemmin projektin hallintaan ja he kirjoittivat laajennuksen nimeltään "PM Declaration of Interdependence" (8). Kuvassa 1 esitetty Venn diagrammi kuvaa perinteisen ja ketterän johtajan eroja ja yhtäläisyyksiä.

PERINTEINEN JOHTAJA

Arvioi, Kontrolloi,
Johtaa ylhäältä
käsin ja syyttää
tiimiä
epäonnistumisista

Arvioi koulutustarpeet, vastuussa
tiimin suorituksesta, raportoi
johdolle.

Opastaa, Luottaa
ja palvelee tiimiä.
Suojelee
syytöksiltä.

KETTERÄ JOHTAJA

Kuva 1: Perinteinen johtajuus vastaan ketterä johtajuus

3.2 Keskinäisen riippuvuuden julistus

”PM Declaration of Interdependence” sisälsi kuusi kohtaa, jotka heidän mielestään ovat välttämättömiä ketterään projektin hallintaan.

Keskinäisen riippuvaisuuden julistukselle voi laskea monia eri tarkoituksia. Se tarkoittaa, että kehitystiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan projektin toteuttamiseksi. Se tarkoittaa myös, että kehitystiimi, asiakkaat ja osakkeenomistajat ovat riippuvaisia toisistaan pelin toteuttamiseksi. Tiimit, jotka eivät ymmärrä olevansa riippuvaisia muistakin kuin itseltään harvoin pääsevät kovin pitkälle.

Kuusi julistuksessa mainittua arvoa ovat jokainen yksinäänkin arvokkaita lisiä minkä tahansa projektin hallintaan, mutta yhdessä ne muodostavat toisistaan riippuvaisen, voimakkaan kokonaisuuden. Jos yhtä näistä periaatteista jätetään noudattamatta, vaikeutuu muiden noudattaminen. On vaikea lisätä tuotteelle arvoa, jos asiakkaat eivät kerro, mitä he arvostavat ja on vaikea hallita epävarmuutta käyttämättä tilannekohtaisia strategioita.

Nämä kuusi kohtaa ovat voimakkaasti tiivistettyjä ja voivat avautua hitaasti ihmiselle, joka ei tunne ketteriä menetelmiä entuudestaan. Jokaisen kohdan alkuosa kertoo mitä pyritään saavuttamaan, ja loppuosa kertoo, kuinka se voidaan saavuttaa.

Tutkimalla itsenäisyyden julistuksen kuutta kohtaa voimme muodostaa jokaisesta kohdasta kaksi toimintaa. Näiden toimintojen avulla voidaan projektissa päästä hyviin tuloksiin. Alla on jokaisen kohdan perään kirjattu mitä kannattaa tehdä tulosten saavuttamiseksi. Nämä toiminnot on mukailtu pelialalle sopiviksi Alistair Cockburnin ajatuksista(9).

- 1) Me lisäämme sijoitetun pääoman arvoa keskittymällä tasaiseen tuoton parantamiseen.
 - a. Keskittykää pelin arvon kasvattamiseen ja seuratkaa, kuinka se tapahtuu. Pelin arvo määritellään sen kiinnostavuudella asiakkaille. Kiinnostavuuden

lisääminen on pelinkehityksen tärkeimpiä ja vaikeimpia asioita. Arvon kasvattaminen lähtee usein liikkeelle päätöksistä liittyen siihen, mitä ominaisuuksia peliin pitäisi lisätä.

- b. Pitäkää huoli, että arvon lisäämisen laskemiseksi käytettävät yksiköt ovat tarpeeksi pieniä. On helppo ajatella pelin arvon kasvavan, kun siihen lisätään hahmokehitys tai sen yksilöllistäminen. Nämä ovat kuitenkin ominaisuuksia, joiden kehittämiseen ja hiomiseen menee kuukausia aikaa. Ketterän kehityksen ideologian mukaan asiakkaalle pitäisi toimittaa toimiva versio pelistä mahdollisimman usein testattavaksi, jotta palautetta saataisiin mahdollisimman usein ja paljon. Tästä syystä onkin hyvä jakaa kaikki tällaiset isot ominaisuudet mahdollisimman pieniksi osiksi. Mikä tahansa osa jota voidaan testata ja arvioida on tarpeeksi lisätäkseen arvoa tuotteelle. Jo yhden virheen korjaaminen antaa asiakkaalle eri käsityksen pelistä.

2) Me toimitamme luotettavasti pitämällä yllä kommunikaatiota asiakkaidemme kanssa.

- a. Ylläpitäkää säännöllistä kontaktia asiakkaisiin. Asiakkaiden kanssa kommunikaation ylläpitämisen ensimmäinen ongelma on asiakkaan määrittely. Usein asiakas pelien tekemisessä on pelaaja, mutta monissa tapauksissa isommat yritykset ulkoistavat osia pelinkehityksestä, ja tällöin ulkoistava yritys toimii asiakkaana. Kommunikaatiota tulisi tapahtua mahdollisimman usein ja säännöllisesti. Näin asiakas tuntee olevansa tärkeä osa kehitysprosessia ja kehittäjä saa jatkuvaa palautetta tekemästään työstä ja välttää mahdollisen turhan työn tekemisen. Usein kommunikaatio varsinkin pelaajien kanssa rajoitetaan tilanteisiin, joissa uusi ominaisuus saadaan testattavaan kuntoon.
- b. Pyri jakamaan tuotteen omistajuus asiakkaiden kanssa. Yhteinen omistajuus voi käsitteenä tuntua hassulta varsinkin sellaisten tuotteiden kohdalla, jotka myyvät paljon. Kuinka kaikki suosittu pelin pelaajat voivat "omistaa" pelin? Tässä toimii yhdistelmä palautteen kuuntelemista ja sopiva määrä ovelaa markkinointia. Pelaajien kuuntelu on aina tärkeää pelinkehittäjälle

ja heitä tuleva palaute on arvokasta. Kehittäjä ei kuitenkaan voi ottaa huomioon kaikkea palautetta, tai suosittumpien pelien kohdalla, ei voi edes lukea kaikkea palautetta. Tällaisissa tapauksissa on tärkeää saada asiakkaalle tunne, että hänen palautteensa on luettu ja se on otettu huomioon pohdinnassa, vaikka se ei päätyisikään peliin.

- 3) Me vapautamme luovuuden tunnistamalla, että yksilö on arvon lähde ja luomalla ympäristön jossa yksilö voi muuttaa asioita.
 - a. Ymmärtäkää, että luovuus on pelintekemisen kulmakivi. Kaikki luovuus on lähtöisin yksilöistä ja tiimit koostuvat yksilöistä. Vaikka melkein kaikki projektit tehdään ryhmissä, koostuvat nämäkin yksilöistä. Luovan työn tekeminen onnistuu ihmisiltä parhaiten, kun he voivat keskittyä omien vahvuuksiensa käyttämiseen. Epävarmuus omiin kykyihin on nopein tapa luovuuden kuolemiseen. Työntekijän hyvinvoinnista puhutaan lisää myöhemmässä luvussa.
 - b. Varmistakaa, että koko tiimi tuntee olevansa merkittävä osa projektia. Yksi ihmisten tärkeimmistä motivaatioista on saada asioita tehtyä ja vaikutettua siihen, kuinka heille tärkeitä asioita tehdään. Mikäli tiimin jäsenillä on tunne siitä, että he eivät saa vaikuttaa lopputulokseen, kuolee heidän motivaationsa nopeasti. Työntekijän motivaation vaikutuksesta ja ylläpidosta puhutaan lisää myöhemmässä luvussa.
- 4) Me olemme tietoisia epävarmuudesta ja hallitsemme sitä mukautuen ja ennakoiden.
 - a. Kehittäkää peliä iteratiivisesti. Lisäämällä peliin pieniä osia jatkuvasti ja tarkastelemalla niiden vaikutusta kokonaisuuteen on pelikehittäjien helppo mukautua muuttuviin vaatimuksiin. On tärkeää pyrkiä tekemään mahdollisimman pieniä ominaisuuksia peliin ja käyttää aikaa tutkimalla niiden vaikutuksia pelissä jo oleviin ominaisuuksiin. Vaikka ominaisuus itsessään toimisi juuri toivotulla tavalla, voi sen vaikutus peliin kokonaisuutena olla hyvinkin erilainen.

- b. Ennakoikaa ongelmia käyttäen hyväksi teillä olevia tietolähteitä. Ketterä lähestyminen asioihin tarkoittaa monelle kykyä reagoida uusiin asioihin niiden tapahtuessa. Vaikka tämä pitääkin paikkansa suurelta osin, ei pidä unohtaa, että ennakointi ei ole ennalta asioiden päättämistä. Se on tapa nopeuttaa reaktioita. Mikäli osaat varautua siihen, mistä ongelmat johtuvat, on sinulla luultavasti olemassa jo jonkinlainen ennakkosuunnitelma sen varalle. Pelinkehityksessä tietoa voi saada monista eri lähteistä ja sitä voi käyttää asioiden ennakoimiseen. Analytiikka, muiden pelien post mortemit ja tiimin jäsenten kokemukset ovat parhaita esimerkkejä.
- 5) Me nostamme suoritustamme yhteisellä vastuulla ja yhteisön vastuullisuudella.
- a. Luokaa tiimille yhteinen vastuu projektista. Pelejä tehdessä ei ole ”oikeaa tapaa” tehdä asioita, eikä kukaan tiedä, millainen peli tulee menestymään. On tärkeää luoda yhteinen vastuu projektista, jolloin projekti onnistuu tai epäonnistuu kaikkien toimien seurauksena. Syntipukkien etsiminen tuhoaa ihmisten motivaation ja luovuuden nopeasti ja johtaa helposti koko projektin epäonnistumiseen.
 - b. Luokaa tiimille hyvä yhteishenki ja omistajuus projektista. Kun tiimi tuntee kuuluvansa yhteen ja tukee toisiaan myötä- ja vastoinkäymisissä nousee kaikkien työntekijöiden motivaatio ja työteho. Työn ulkopuolinen yhteydenpito ja ystävystyminen on tärkeää tiimin yhteistyön kannalta.
- 6) Me nostamme tehokkuutta ja luotettavuutta tilannekohtaisilla strategioilla, prosesseilla ja käytännöillä.
- a. Muokkaa projektin tavoitteita sopimaan uuden palautteen tuomaan tietoon. Pelejä tehdessä jatkuva iterointi tuo uutta tietoa jatkuvasti ja markkinat muuttuvat nopeasti. Jatkuvan palautteen keräämä tieto tulee ottaa huomioon lyhyen tähtäimen suunnittelun lisäksi pitkän tähtäimen suunnittelussa, ja projektin tavoitteita pitää voida muuttaa sen edetessä.
 - b. Muokkaa tiimiä ja tiimin johtamistapoja sopimaan sen hetkiseen tilanteeseen projektissa ja tiimissä. Pelialalla tilanteet, tiimin rakenne ja yksittäisten ihmisten mielialat muuttuvat hyvinkin nopeasti. On tärkeää mukauttaa

tiimin johtotapoja sopimaan kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Esituotannossa löysempi ote antaa luovuudelle tilaa ja takarajan lähestyessä tiukemmat vaatimukset tuottajan puolelta saavat tiimin työskentelemään tarkoituksenmukaisesti.

3.3 SCRUM

SCRUM(10) on ketterä ohjelmistojenkehitysmenetelmä, jota voi helposti käyttää myös muiden projektien hallinnassa. Ehkä juuri siksi se on yksi tunnetuimmista ketteristä menetelmistä. SCRUM voidaan jakaa kolmeen yhteen sitoutuneeseen kokonaisuuteen, joita soveltamalla metodi toimii. Nämä kokonaisuudet ovat roolit, tapahtumat ja tuotokset.

SCRUM antaa tuottajalle menetelmän, jolla voi seurata projektin etenemistä objektiivisesti. Tapahtumien avulla tuottaja pystyy hallitsemaan projektin sen hetkistä tilaa ja tulevaisuutta ja tuotokset kertovat, mihin suuntaan projekti on menossa. Näitä katselemalla tuottaja voi tarvittaessa leikata ominaisuuksia, jotta tuote valmistuisi ajoissa tai lisätä niitä ajan salliessa.

SCRUM määrittää jokaisen kehitystiimin jäsenen henkilökohtaisen nopeuden, eli kuinka paljon kyseinen henkilö saa tehtyä tehtäviä sprintin aikana. Tämä tapahtuu katsomalla keskiarvo jo toteutuneista sprinteistä. Ensimmäiset sprintit menevät usein arvailun perusteella, eivätkä usein saavuta tavoitteitaan. Asiasta ei pidä huolestua, se on normaalia. Aluksi luodaan pohjaa menetelmän rakenteille, jotta loppu projektista toimisi paremmin. Henkilökohtaisen nopeuden avulla tuottajan on helppo antaa jokaiselle tiimin jäsenelle sopiva määrä tehtäviä sprintissä, ja koko projektin etenemistä on helppo seurata, kun tietää kuinka nopeasti tehtäviä valmistuu.

3.3.1 Roolit

Roolit kuvaavat ihmisten tai kehitystiimin tapauksessa ihmisryhmän tehtäviä SCRUMin sisällä. Kaikki kolme roolia ovat erittäin tärkeitä lopputuloksen kannalta, eikä yhden ihmisen tule olla useassa roolissa. Kuvassa 2 näytetään roolien tiivistetyt kuvaukset.

Tuotteen omistaja edustaa osakkeenomistajia ja toimii kuluttajan äänitorvena. Hänen vastuullaan on tuotteen arvon toimittaminen yritykselle. Hän laatii kuluttajakeskeisiä tehtäviä tuotteen kehitysjonoon ja organisoii kehitysjonon tehtävien tärkeyden ja keskinäisten riippuvuussuhteiden pohjalta. Hänen roolinsa on hyvin pitkälti liiketalous-painotteinen, ja hän ei yleensä puutu tekniseen kehitystyöhön. Hänen tärkeimmät tehtävänsä on edustaa kehitystiimiä omistajille ja omistajia kehitystiimille. Tuotteen omistajan rooli voi olla hyvinkin erilainen riippuen yrityksen koosta. Usein pienemmissä firmoissa yrityksen toimitusjohtaja tai omistaja toimii tässä roolissa tehden kaikki asiaan kuuluvat päätökset. Isommissa firmoissa johtoporras usein määrää sopivan liiketalous-henkilön ottamaan tämän roolin hoidettavakseen. Tällöin hänen tehtävänä on pitää huoli tuotteen kaupallisesta potentiaalista. Yrityksen tehdessä ulkoistettua työtä toiselle yritykselle on tuotteen omistaja usein palkkaavasta yrityksestä ja hänen tehtävänä on pitää huoli maksavan osapuolen vision toteutuksesta.

Kehitystiimi on tuotteen pääasiallinen tekijä. Tiimi on vastuussa sprinttitavoitteiden saavuttamisesta ja tuotteen pitämisestä mahdollisesti julkaistavassa kunnossa. Jälkimmäinen tarkoittaa, että tuotteen täytyy olla toimiva jokaisen sprintin lopussa. Seuraavassa sprintissä tuotteeseen on tarkoitus lisätä uusi lisäarvoa tuova kokonaisuus.

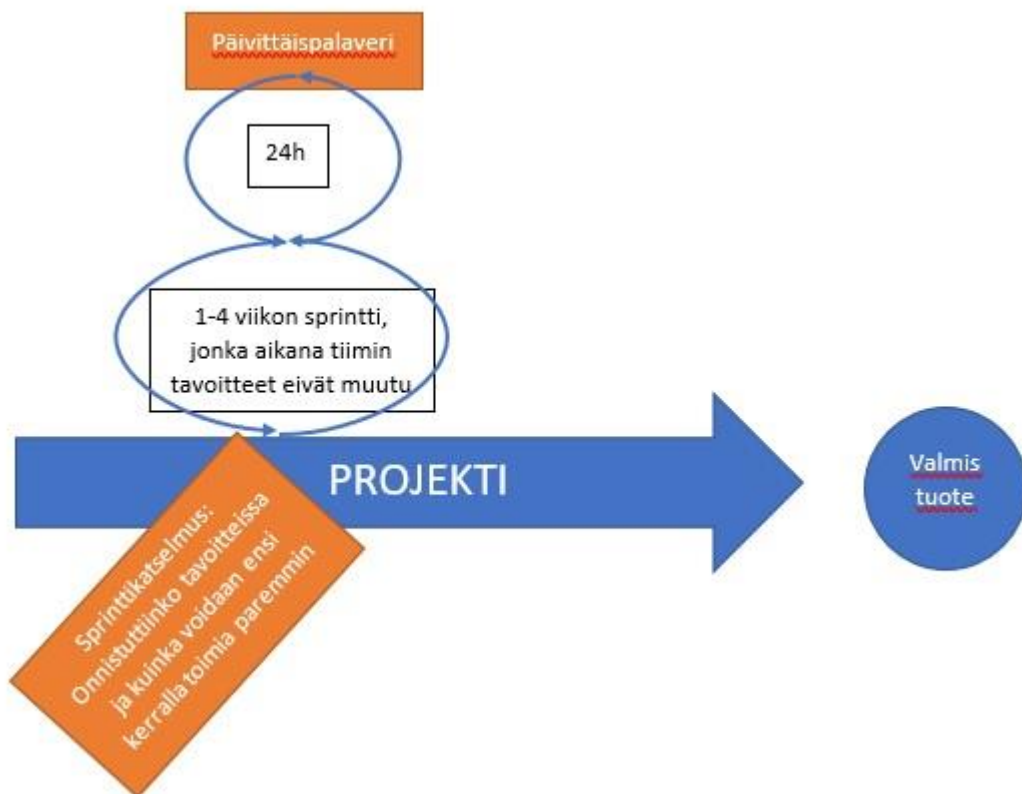
Scrum-mestarin työnä on huolehtia SCRUMin pyörittämisestä ja raivata mahdolliset esteet kehitystiimin tieltä. Hänen roolinsa ei ole perinteinen tiimin vetäjän rooli, vaan se keskittyy enemmän toimimaan puskurina kehitystiimin ja muun maailman välillä. Useimmiten tiimin tuottaja toimii Scrum-mestarina, koska näiden kahden roolin vastuut ovat hyvin samankaltaiset.



Kuva 2:SCRUMin roolit

3.3.2 Tapahtumat

Sprintti on SCRUMin keskeinen tapahtuma. Se on yhdestä neljään viikkoon pitkäksi ennalta määritelty ajanjakso, jossa kehitystiimi pyrkii suorittamaan sprintin suunnittelupalaverissa määritellyssä tehtävälissässä olevat tehtävät. Sprintti toistuu uudestaan ja uudestaan, kunnes tuote on valmis. Jokaisen sprintin lopussa tuotteen kuitenkin tulisi olla toimivassa, mahdollisesti julkaistavassa kunnossa (10). Kuvassa 3 kuvataan lyhyesti Scrumin tapahtumat.



Kuva 3: SCRUM sprintin toiminta

Sprintin suunnittelupalaveri toteutetaan jokaisen sprintin alussa. Palaverilla on säädetty maksimipituus. Yleisten ohjeiden mukaan maksimipituus on neljä tuntia, mutta yksinkertaisissa projekteissa tämä alittuu helposti. Palaverin päätarkoituksena on päättää, mitä

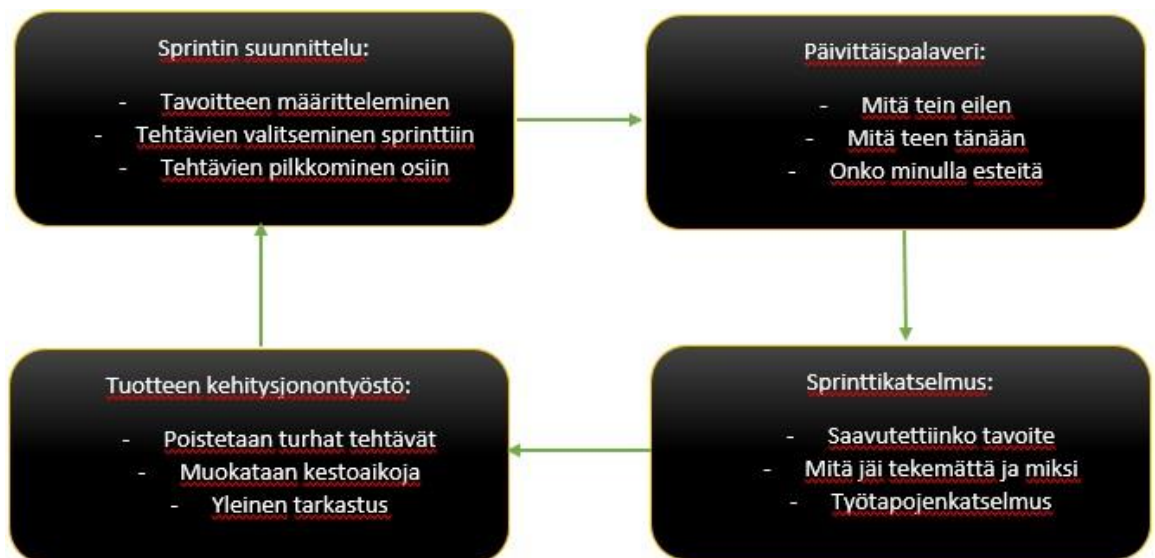
tehtäviä otetaan tuotteen kehitysjonosta tehtäväksi tähän sprinttiin. Palaverin ensimmäisen puoliskon aikana koko Scrum-tiimi valitsee tuotteen kehitysjonosta asiat, jotka voitaisiin ja haluttaisiin saavuttaa tässä sprintissä. Palaverin jälkimmäisellä puoliskolla kehitystiimi purkaa tuotteen kehitysjonosta otetut tehtävät pienempiin osiin ja käy läpi, mitä ne pitävät sisällään luoden sprintin tehtävälistan.

Päivittäispalaveri aloittaa sprintin jokaisen päivän. Kaikki Scrum-tiimin jäsenet ovat tervetulleita osallistumaan palaveriin, mutta yleensä ainoastaan kehitystiimin jäsenillä on oikeus puhua kokouksessa. Kokouksen kannalta on tärkeää, että se on joka päivä samaan aikaan samassa paikassa. Tämän lisäksi kokouksen pituus on rajattu viiteentoista minuuttiin. Kokouksen sisältö on hyvin yksinkertainen. Jokainen kehitystiimin jäsen kertoo, mitä hän teki edellisenä työpäivänä saavuttaakseen sprintin tavoitteen, mitä hän aikoo tehdä tänään ja näkeekö hän mitään esteitä, jotka voisivat estää häntä saavuttamasta näitä tavoitteita. Mikäli esteitä tulee esiin, ei niitä käsitellä palaverissa. Scrum-master kirjoittaa esteet muistiin ja käsittelee ne kyseisen henkilön kanssa kokouksen jälkeen. Näin ei hukata koko tiimin aikaa yhden ongelman käsittelyyn. Scrum-master auttaa henkilöä ratkaisemaan ongelman tai hoitaa ratkaisun kokonaan itse.

Sprinttikatselmus tapahtuu jokaisen sprintin lopussa. Sen suositeltu maksimipituus on neljä tuntia. Ensimmäisessä osassa käydään läpi kaikki ne tehtävät, jotka suoritettiin sprintin aikana ja varmistetaan, että ne ovat täyttäneet tiimin asettamat vaatimukset valmiille. Tämän lisäksi käydään läpi kaikki työ, joka oli suunniteltu tähän sprinttiin, mutta ei tullut valmiiksi. Keskeneräinen työ arvioidaan ja mietitään syitä, joiden takia sitä ei keretty tekemään valmiiksi. Ketään ihmistä ei syytellä, vaan esteet käydään läpi objektiivisesti. Näin virheistä voidaan oppia ja parantaa työtapoja samanlaisten asioiden välttämiseksi tulevaisuudessa. Usein myös sprintin lopussa pelin toimiva versio esitellään johtoportaalille.

Katselmuksen toisessa puoliskossa keskitytään enemmän tiimiin ja sen toimintatapoihin kuin tehtyyn työhön. Tarkoituksena on paikantaa hankalat asiat ja löytää niille parannuskeinoja. Tämä suoritetaan kysymällä jokaiselta jäseneltä mikä hänen mielestään meni hyvin sprintissä ja missä olisi parantamisen varaa. Vastaukset käsitellään ryhmässä, ja niistä tehdään toteutettavia tehtäviä seuraavaan sprinttiin.

Tuotteen kehitysjonon työstön tekee yleensä tuotteen omistaja. Työstöä tehdessä hän käy läpi kehitysjonoa ja poistaa sieltä tehtäviä, jotka ovat käyneet turhiksi peliä iteroitaessa tai muokkaa niiden oletettua kestoaikaa, mikäli osa jostain tehtävästä on tullut tehtyä toisen tehtävän kylkiäisenä. Kehitysjonon työstö ei suoraan vaikuta sprintteihin millään tavalla, mutta se on projektin kokonaisuuden kannalta hyvin tärkeä toimenpide. Sen avulla tuottaja pystyy seuramaan, kuinka paljon projektin viimeistelyyn todella voi olettaa kuluvan aikaa. Ilman kehitysjonon työstöä jonoon unohtuu helposti ylimääräisiä tehtäviä, ja projektin valmistuminen näyttäisi venyvän. Tällainen valheellinen projektin venyminen voi johtaa turhiin ominaisuuksien leikkaamisiin aikataulussa pysymisen varmistamiseksi. Kuvassa 4 näytetään SCRUMin tapahtumien järjestys.



Kuva 4:SCRUMin tapahtumat

3.3.3 Tuotokset

SCRUMin tuotokset ovat havaittavissa olevia asioita, joita voidaan käyttää projektin tuottamisen helpottamiseen, ennakoimiseen tai todistamiseen. Roolit ja tapahtumat ovat SCRUMin sielu, mutta tavoitteena projektissa on kuitenkin tuottaa tuloksia. Tuotokset ovat kahden edeltävän osan fyysinen manifestaatio. Ilman niitä osaa tapahtumista ei voisi edes olla, ja lopuista tulisi vain mukava tapa tehdä töitä ilman minkäänlaista fokusta lopputulokseen.

Tuotteen kehitysjono on se, mitä tuotteelta halutaan. Se on lista eri ominaisuuksista, bugi korjauksista ja muista tehtävistä, jotka pitää suorittaa tuotteen valmiiksi saamiseksi. Tuotteen omistaja huolehtii listasta ja järjestelee listalla olevat asiat tärkeysjärjestykseen huomioiden asioita kuten riskit, arvon tuotteelle ja riippuvuudet toisista listalla olevista asioista.

Näitä tuotteen kehitysjonossa olevia asioita kutsutaan yleensä tarinoiksi. Ne muotoillaan kuvaamaan, mitä joku haluaa tuotteesta, esimerkiksi ”Pelaajana minä haluan pystyä poimimaan tavaroita käteeni ja heittämään niillä vihollisia” tai ”Suunnittelijana minä haluan kyetä testaamaan tekemiäni muutoksia ilman, että minun tarvitsee tehdä uutta versiota”. Kehitystiimi arvioi näiden tarinoiden kompleksisuuden kaikkien kehitysosa-alueiden kannalta ja antaa tehtävälle pistearvon. Nämä pisteet ovat abstrakti tapa kuvata tarinan peliin lisäämisen viemää aikaa. Niitä ei rinnasteta suoraan aikaan vaan nimenomaan käsitykseen siitä kuinka työlästä tarinan toteuttaminen on. Ihmisten kyky suhteuttaa numeroita heikkenee hyvin nopeasti numeroiden kasvaessa, joten tavallisesti tarinoiden arvioimiseen käytetään pieniä lukuja. Mikäli luvut kuitenkin kasvavat, on tapana ottaa käyttöön Fibonacchin lukusarja auttamaan ihmisiä käsittämään eri tehtävien väliset kokoerot.

Tuotteen omistaja voi tehdä taulukon tarinoiden prioriteeteista ja tarinapisteistä. Kertomalla nämä toisillaan hän saa tarinan arvon. Tarinan arvon mukaan järjestetty lista näyttää, mitä tarinoita kannattaa toteuttaa tärkeysjärjestyksestä huolimatta. Helposti toteutettavat tarinat tuovat tuotteeseen nopeasti lisäarvoa.

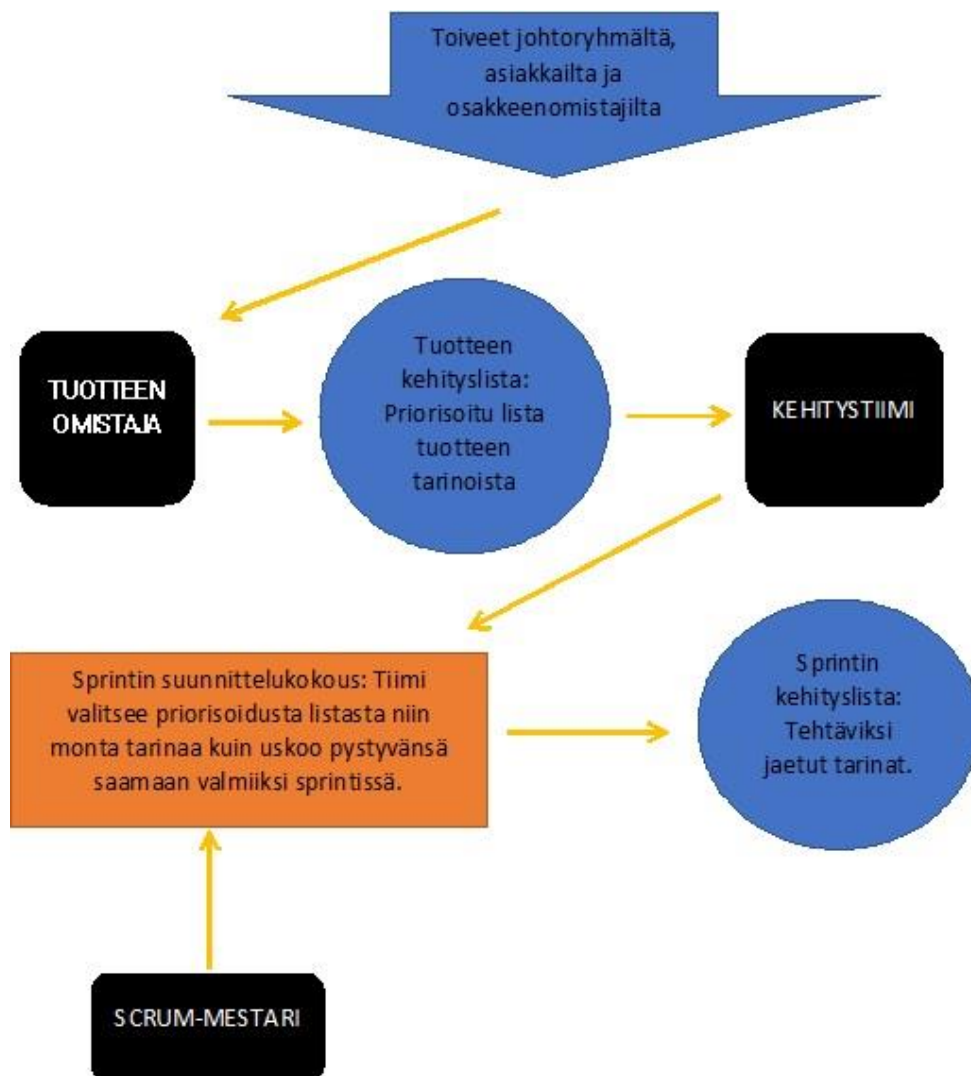
Tuotteen kehitysjono luodaan heti kehityksen alussa, ja kaikki siinä olevat tarinat pisteytetään. Muutoksia listaan toki saa ja pitääkin tulla kehityksen aikana. Nämä muutokset pisteytetään niiden tullessa kehitysjonoon.

Sprintin tehtävälista muodostetaan aina sen suunnittelupalaverissa. Tuotteen omistaja yhdessä kehitystiimin kanssa valitsee, mitä tarinoita poimitaan tuotteen kehitysjonosta suoritettavaksi kyseiseen sprinttiin. Tuotteen omistaja päättää järjestyksen, jossa tarinoita otetaan ja kehitystiimi päättää määrän. Kehitystiimin päätös tarinoiden määrästä tehdään tutkimalla aiempien sprinttien aikana suoritettujen tehtävien määrää esimerkiksi edistymiskäyrästä. Valitut tarinat rikotaan usein tehtäviksi. Nämä arvioidaan niihin kuluvan ajan mukaan ja arvot annetaan tunneissa, ei pisteissä. Tällä tavoin vältetään sekoittamasta

tuotteen kehitysjonon edistymiskäyrään käytettäviä pisteitä sprintin tehtävälstaan käytettäviin pisteisiin. Samojen arvioiden käyttäminen molemmissa on hankalaa niiden eri skaalan takia.

Edistymiskäyrää käytetään sekä tuotteen kehitysjonon, että sprintin tehtävälstan kanssa. Molemmissa sillä on sama tarkoitus, mutta eri skaala. Tuotteen kehitysjonon edistymiskäyrällä mitataan, koska tuote on todennäköisesti valmis. Käyrässä lasketaan kehittäjätiimin keskimääräinen vauhti tarinapisteiden suorittamisessa sprintissä ja jäljellä olevien tarinapisteiden määrään suhteutettuna tämä antaa arvon valmistumispäivästä. Monella tapaa tämä on projektinhallinnan tärkein työkalu, sillä mikään ei kiinnosta johtoa ja sijoittajia niin paljon kuin tuotteen valmistumispäivä. Sprintissä samanlaista käyrää käytetään näkemään päivittäin, eteneekö kehitystiimi odotetusti ja antamaan ennakkovaroitusta, mikäli näyttää siltä, että sprintin tavoitetta ei saavuteta.

Tuoteversio tarkoittaa SCRUMin yhteydessä tavoitetta, jonka mukaan jokaisen sprintin lopussa tuotteesta on olemassa niin sanottu mahdollisesti kaupallinen versio. Kun tuotteesta on saatu ensimmäisen kerran toimiva versio, on kehitystiimin tehtävänä pitää huoli, että jokaisen sprintin lopussa heillä on edelleen pelistä toimiva versio. Tämän lisäksi tuotteen omistajan tulee valita tarinat sprintin tehtävälstaan niin, että ne lisäävät tuotteen arvoa kuluttajalle. Tällä tavoin tuote on jokaisen sprintin jälkeen parempi ja toimiva. Testaaminen helpottuu ja tekninen velka ei kerry projektin loppuun niin voimakkaasti. SCRUMin toimintaa käsitellään kuvassa 5.



Kuva 5:SCRUMin toiminta: Asiakkaat ja päättävät elimet välittävät toiveensa pelin ominaisuuksista tuotteen omistajalle ja hän kirjaa nämä ominaisuudet tuotteen kehityslistaan priorisoiden ne sen mukaan kuinka paljon ne tuovat arvoa tuotteelle. Sprintin suunnittelukokouksessa kehitystiimi valitsee priorisoidusta kehityslistasta niin monta ominaisuutta kuin heidän edistymiskäyrän mukaisen nopeuden mukaan he pystyvät toteuttamaan sprintin aikana. Scrum-mestari pitää huolen kokouksen pysymisestä asiassa ja siitä, että SCRUMin sääntöjä noudatetaan. Kehitystiimi lopuksi pilkkoo valitsemansa ominaisuudet tehtäviksi ja siirtää ne sprintin kehityslistaan.

4 Tiimistä huolehtiminen pelinkehityksessä

Pelintekijät voidaan helposti lukea taiteilijoiksi. Graafikoiden osalta tämä pitää paikkansa kirjaimellisestikin, mutta myös koodaaminen ja pelin suunnittelu ovat hyvin luovaa työtä. Niin tarpeellisia kuin taiteilijat ovatkin, liitetään heihin usein myös negatiivisia piirteitä. Nämä stereotyyppit juontavat juurensa todellisuudesta ja tuottajan arkea onkin niiden kanssa taistelemisen.

Tuottajan tärkein tehtävä on lisätä tiimin jäsentensä tuottavuutta. Luovien ihmisten kohdalla tämä onnistuu parhaiten paimentamalla heitä oikeaan suuntaan. Tiimistä huolehtimiseen kuuluu kaksi pääosa-aluetta. Tiimin johtaminen on huono termi kuvaamaan toimintaa pelialalla, mutta se on silti yleisesti käytössä. Termin käyttäminen johtuu tuottajan tehtävästä olla viimeinen päätöksen tekijä siitä, miten projektin kanssa edetään ja siitä, että hän on vastuussa projektin onnistumisesta tiimin ulkopuolelle. Nämä tehtävät yleisesti muilla aloilla liitetään johtajan tehtäviin. Muita tähän liittyviä tehtäviä tuottajalla on tiimin ehjänä pitäminen ja yhteistyötoiminnan varmistaminen. Toinen pääosa-alue tuottajalla on tiimin suojeleminen häiriöiltä ja muilta uhilta, jotta he voivat keskittyä pelin kehittämiseen ilman tarvetta huolehtia muista asioista.

4.1 Johtaminen

Tuottajan keskeinen rooli peliprojektissa on vision ylläpitäminen. Yleisesti häntä auttavat tässä tehtävässä eri osa-alueiden vetäjät (leadit). He tukevat tuottajaa tarjoamalla oman erikoistumisalueensa osaamista ja näkemystä koko tiimin puolesta tuottajan käyttöön(11) hänen tehdessä päätöksiä projektin suunnasta. Hyvän tuottajan ei itse tarvitse tehdä päätöksiä oikeasta suunnasta, hän kuuntelee leadejään ja analysoi näiden antaman tiedon. Usein tästä käy ilmi paras tapa edetä, sillä leadit ovat oman alansa asiantuntijoita, ja heidän lähestymistapansa on usein juuri se oikea. Tuottajan tulee toki pohtia näitä asioita ottamalla huomioon projektin kokonaiskuva ja johdon vaatimukset. Tuottajan rooliksi kuitenkin aina jää vastuun ottaminen päätöksistä. Vaikka tuottaja tekisi täsmälleen, mitä leadi on ehdottanut, on vastuu tuottajan. Tämän vastuun poistaminen tiimiltä antaa heille lisää luovaa vapautta ilman pelkoa mahdollisista seuraamuksista.

4.1.1 Kommunikaatio

Hyvät kommunikaatiotaidot auttavat tuottajaa melkein jokaisella osa-alueella. Tiimin sisällä olevien erilaisten persoonien kanssa toimeentulo voi olla joskus haastavaa, mutta kommunikaatiotaidot auttavat tässä huomattavasti. Tiimin motivoimisessa vuorovaikutustaidot ovat tärkeimmässä osassa. Tuottajan pitää tietää, mitä sanoa erilaisille ihmisille saadakseen heidät motivoituneeksi. Tiimin suojelemiseksi niin sisäisiltä kuin ulkoisilta uhiltakin tarvitaan käytännössä aina vuorovaikutusta jonkun muun osapuolen kanssa.

Vision ylläpitämisen kannalta hyvä ja selkeä kommunikaatio tiimin kanssa on ensisijaisen tärkeää. Mikäli tiimin jäsenillä ei ole selkeää kuvaa visiosta, voi heidän työnsä johtaa ei-toivottuihin tuloksiin ja pahimmassa tapauksessa työ joudutaan tekemään uudestaan. Tuottajan on ainakin projektin alussa hyvä tarkastaa jokaisessa sprintin suunnittelupalaverissa, että kaikki ymmärtävät pelin vision samalla tavalla. Mikäli asiasta on epäilyksiä, voi tuottaja ottaa tiimin jäsenet yksittäin luokseen ja pyytää heitä kertomaan, minkälainen visio heillä on. Tällöin muiden mielipiteet tai sanomiset eivät vaikuta ulosantiin ja visio voidaan korjata yhteiseksi tiimin jäsen kerrallaan. Jälkikäteen on myös hyvä pitää yhteinen palaveri, jossa visio vielä käydään läpi.

Vision ylläpitämisessä auttaa paljon, mikäli eri erikoistumisalueilla, kuten grafiikka, koodi ja suunnittelu, on omat leadinsä. Nämä toimivat tuottajan vision jatkeena omille erikoistumisalueilleen. Heillä on syvempi ymmärtäminen siitä, kuinka heidän oman alansa ihmiset ajattelevat ja he voivat tulkita visiota eteenpäin selkeämmin. Tästä syystä onkin tärkeää, että leadit ovat ihmisiä, joiden kanssa tuottajan on helppo kommunikoida. He toimivat ensisijaisina tiedonvälittäjinä omille tiimeilleen ja vuorovaikutus on heidän tärkein taitonsa. Usein leadit myös joutuvat viettämään aikaansa erilaisissa kokouksissa ja värväämistilanteissa jättäen heille vähemmän aikaa itse pelinkehityksen tekemiseen. Erikoistumisalueen parasta tekijää ei siis kannata laittaa leadin rooliin.

Tuottajan on myös tärkeää kyetä viestimään projektin nykyinen tila tiimin jäsenille jatkuvasti, varsinkin tilanteissa, joissa joudutaan leikkaamaan suunniteltuja osia pois pelistä. Väärinkäsitys siitä, miksi jotain leikataan pois tai miksi työtä pitää kiirehtiä, johtaa helposti negatiivisiin tunteisiin tiimin sisällä. Mikäli näitä ei hoideta tai huomata, jäävät ne kytemään. Jokaisessa sprinttikatselmuksessa tuottajan pitäisi varmistaa, että tiimi tietää projektin tilanteen ja mitä on odotettavissa lähitulevaisuudessa. Pienemmässä kaavassa tätä

voi tehdä myös päivittäispalavereissa sprintin tavoitteen saavuttamisen suhteen. Tuottajan täytyy vain varoa, että tämä ei ala tiimistä vaikuttaa liian tiukalta valvonnalta.

4.1.2 Yleiskatsaus

Tiimin moraalien ylläpitämisessä on hyvin tärkeää antaa mahdollisuus ongelmallisten tilanteiden purkamiseen. Monet, etenkin introvertit ihmiset, eivät tuo itse esiin ongelmia niiden tapahtuessa. Yksi tapa antaa tällainen mahdollisuus on järjestää yleiskatsaus (engl. Retrospective) tiimin tilanteeseen sopivin väliajoin, esimerkiksi peliin liittyvän suuremman virstanpylvään saavuttamisen jälkeen. Yleiskatsauksen tekemiseen on yhtä monta eri tapaa, kuin on tekijöitäkin. Esittelen yhden vaihtoehdon.

Yleiskatsauksen alussa tehdään kaikille selväksi, että tilanne on turvallinen kaikkien mielipiteille ja sen tarkoituksena on herättää keskustelua tiimin nykytilanteesta, niin hyvässä kuin pahassakin. Jokainen tiimin jäsen, mukaan lukien tuottaja, saa esittää ajatuksensa rauhassa muille.

Jokaiselle tiimin jäsenelle jaetaan neljä tarralappua, kahta eri väriä. Toisen värisiin jokainen kirjoittaa positiivisen asian ja toisiin negatiivisen asian. Näin jokaiselta tiimin jäseneltä saadaan kaksi positiivista ja kaksi negatiivista asiaa paperille. Näiden asioiden kirjoittamiseen on hyvä asettaa aikaraja, esimerkiksi kymmenen minuuttia ja tehdä se tietäväksi. Mikäli kymmenen minuutin kohdalla jollain ei vielä ole lappuja valmiina, muistutetaan häntä lappujen täyttämisen tärkeydestä ja annetaan kaksi minuuttia lisää aikaa.

Kun jokainen on täyttänyt lappunsa, alkaa varsinainen yleiskatsaus. Jokainen vuorollaan liimaa yhden itse valitsemansa lapun seinälle ja kertoo tarkemmin, mistä asiassa on kyse. Jokainen lappu saattaa herättää keskustelua, ja se on tarkoituksenakin. Tuottajan täytyy kuitenkin pitää keskustelu hallinnassa, jotta voimakkaammat persoonat eivät pääse jyräämään muiden keskustelun yli. Lisäksi pitää muistaa, että kenenkään lappua ei saa väheksyä, vääristellä tai sanoa valheelliseksi. Mikäli tiimin jäsenet ovat eri mieltä siitä, pitääkö lappu paikkansa, on tuottajan tehtävä muistuttaa, että lapun kirjoittajan mielestä asia on kirjoitetulla tavalla. Kaikki laput käydään läpi näin vuoron perään. Paras mahdollinen tapa olisi, jos tiimin jäsenet laittaisivat lappujaan vuorotellen ilman tuottajan tarvetta puuttua asiaan, mutta mikäli tämä tuntuu kankealta tai toimimattomalta, voidaan mennä järjestyksessä esimerkiksi myötäpäivään.

Kun laput ja asiat on tuotu esiin, on tuottajan aika ottaa keskustelun johto käsiinsä ja ohjeistaa tiimiä miettimään, mitkä laput käsittelevät samaa asiaa. Nämä laput siirretään yhteen seinällä ja näin yleensä kasaantuu selvästi isompia lappukokonaisuuksia kuvaamaan asioita, jotka vaikuttavat tiimiin enemmän. Nämä kokonaisuudet kerrataan ja käydään vielä keskustelemalla läpi. Vaikka loppuosiossa keskitytään näihin suurempiin kokonaisuuksiin, on tuottajan hyvä myös itsekseen tarkastella pienempiä kokonaisuuksia ja yksinäisiä lappuja, siltä varalta, että siellä on yksittäisen tiimin jäsenen voimakkaaksi kokemina ongelmia. Nämä voidaan hoitaa erikseen yleiskatsauksen ulkopuolella.

Kun kokonaisuudet on hahmotettu ja kerrattu, on aika siirtyä ratkomaan niitä. Tuottaja selvittää, onko halukkaita osallistumaan kunkin ongelman ratkaisemiseen. Tavoitteena olisi saada kahdesta neljään henkeä kutakin kokonaisuutta kohden. Näiden pienryhmien tehtävänä on miettiä kyseisille ongelmille ratkaisuja. He aloittavat välittömästi ja käyttävät kymmenestä viiteentoista minuuttiin miettiäkseen pääpiirteet ongelmien ratkaisuihin. Näiden ratkaisujen tuli noudattaa SMART-ideologiaa (12).

SMART tulee englannin kielen sanoista Specific, Measurable, Agreed upon, Realistic, Time-based. Suomennettuna nämä ovat: Tarkka, Mitattava, Yhteisesti sovittu, Realistinen ja Aikarajoitettu. Tämä tarkoittaa, että pienryhmien miettimät ratkaisut täytyvät olla tarkoin määriteltäviä. Kuka ikinä alkaakin toteuttamaan ratkaisuja, tietää tarkalleen mitä hänen pitää tehdä ongelman poistamiseksi. Ne täytyy voida mitata, jokaisella ratkaisulla täytyy olla selvä määritelmä, milloin se on onnistunut. Niiden tulee olla koko tiimin hyväksymiä ratkaisuja, ei ainoastaan pienryhmän päättämiä toimia. Ratkaisujen täytyy olla selvästi mahdollisia toteuttaa, kukaan ei hyödy suurista suunnitelmista, jotka eivät johda mihinkään. Ratkaisujen toteuttamiselle täytyy laittaa aikaraja, jolloin ne on toteutettu.

Mietinnän jälkeen pienryhmät esittävät ratkaisumallinsa tiimille, joka joko hyväksyy tai hylkää ne. Tätä jatketaan, kunnes kaikille valituille ongelmille on kehitetty ratkaisumallit. Pienryhmillä on sovittu aika toteuttaa suunnitelmansa ja seuraava yleiskatsaus aloitetaan käymällä läpi, ovatko pienryhmät saavuttaneet tavoitteensa ongelmien ratkaisussa.

4.1.3 Erilaiset persoonat

Peliala on täynnä intohimoisia ihmisiä, voimakkaita persoonia, taiteilijoita ja näkemyksiä siitä kuinka asiat tulisi tehdä. Usein ihmisillä on myös niin kova motivaatio saada peli valmiiksi, että he eivät lähde kotiin nukkumaan työpaikalta kuin uhkailemalla. Yhteentörmäyksiä ja reaktioita tapahtuu varmasti, kun nämä asiat yhdistää työpaikalla. Tuottajan työnä on pitää huoli, että kaikki nämä piirteet vaikuttavat lähinnä positiivisesti pelin tekemiseen, sen sijaan että ne aiheuttaisivat ongelmia tiimin sisällä.

Jokainen ihminen kommunikoi omalla tavallaan, ja muille kuin kommunikaation ammattilaisille oman tavan muuttaminen voi olla hyvinkin hankalaa. Tuottajan tehtävänä on oppia ymmärtämään jokaisen tiimin jäsenensä kommunikaatiotapaa ja pitää huoli, että nämä ymmärtävät, kuinka hän itse kommunikoi. Tämä itsessään on jo hyvin tärkeää henkilökohtaisen suhteen luomisen kannalta, mutta sen tärkeys moninkertaistuu, kun tuottaja joutuu toimimaan eri tavoin viestivien ihmisten välikätenä ja tulkkina.

Henkilökohtaisten suhteiden luominen tiimin sisällä parantaa yleistä kommunikaatiota huomattavasti. Ihmiset rentoutuvat tuttujen seurassa ja monet muuten vaikealta tuntuvat asiat on helppo selittää. Ihmisiin tutustumisesta kerrotaan paljon esimerkiksi Dave Carnagian kirjassa ”How to win friends and influence people” (13). Yksinkertaisuudessaan voidaan sanoa: ”Kuuntele ensin, puhu sitten.”

4.2 Tiimin suojeleminen

Pelin kehitystiimin on tärkeää kyetä keskittymään pelin tekemiseen kaikin voimin. Usein tätä keskittymistä häiritsevät ulkoiset tekijät, kuten vaatimukset yrityksen johdolta tai kokoukset yrityksen sisäisestä politiikasta. Näissä tilanteissa tuottajan tehtävänä on toimia puskurina muun maailman ja tiimin välillä(11). Kommunikaatio tiimille kulkee tuottajan kautta, ja näin hän voi suodattaa kehitystä häiritsevät asiat ja keskustella johdon kanssa, ovatko heidän toiveensa varsinaisesti tarpeellisia pelinkehityksen tässä vaiheessa.

On myös mahdollista, että tiimin sisällä ilmenee ongelmia. Tuottajan tulisi huomata nämä jo ennakkoon tai ainakin hyvin aikaisessa vaiheessa, jotta kehitykseen vaikuttavilta häiriöiltä voitaisiin välttyä.

4.2.1 Ulkoiset uhat

Pelinkehitystä saattaa häiritä monenlaiset tiimin ulkopuoliset asiat. Tuottajan tehtävänä on toimia puskurina tiimin ja muun maailman välissä ja hoitaa nämä häiriötekijät pois ilman, että pelinkehitys häiriintyy. Tiimiin vaikuttavista asioista on tärkeää keskustella tiimin kanssa, mutta usein on parempi tuottajan hoitaa asia ketään häiritsemättä. Tässä luottamus tuottajaan on tärkeää.

Yleisimmät häiriöt kaikenkokoisissa firmoissa tulevat yrityksen johdolta tai sijoittajilta. Heillä on omat näkemyksensä siitä mitä ominaisuuksia pelissä pitäisi olla tai jopa, miten peliä pitäisi tehdä. On tärkeää luoda käytäntö, jossa kaikki nämä toiveet ja pyynnöt kulkevat tuottajan kautta. Tuottaja keskustelee johdon kanssa asioista usein, ja hänellä on parempi kuva yrityksen hierarkkisesta rakenteesta ja johdon jäsenistä. Tiedon avulla tuottajan on helpompi torjua turhat vaatimukset ja omiin projektiennusteisiinsa vedoten hän voi todistaa, ettei projektissa ole aikaa tai henkilöstöresursseja tehdä tällaisia muutoksia. Kehitystiimi, joka ei välttämättä juurikaan ole yhteydessä johtoon, saattaa ottaa kaikki johdon esittämät ajatukset helposti käskyinä ja aiheuttaa nopeasti ongelmia aikataulujen kanssa.

Toinen hyvin yleinen ulkoinen uhka isommissa yrityksissä on toisten tiimien pyytämät palvelukset. Markkinointitiimi saattaa pyytää artistia tekemään markkinointimateriaalia, tai toinen pelitiimi saattaa lainata koodaria. Näissä pätee sama käytäntö kuin johdon kanssa asioissa: pyyntöjen tulisi aina kulkea tuottajan kautta. Tuottaja tietää parhaiten, milloin projektilla on aikaa lainata työntekijää toiseen projektiin. Henkilöstön lainaus on usein erittäin tärkeää firmoissa ja tiimin vetäjät saattavat kiistellä tästä asiasta paljonkin. Tämä kiistely on myös hyvä pitää jossain kehitystiimin tilan ulkopuolella, jottei se turhaan häiritse keskittymistä.

Edellä mainitut ovat työpaikan sisäisiä uhkia, mutta on olemassa myös työpaikan ulkopuolelta tulevia uhkia kehitystiimille. Näistä useimmiten tavattavat asiat ovat työntekijöiden henkilökohtainen elämä ja terveys. Näihin asioihin puuttuminen on usein tabu suomalaisessa yhteiskunnassa. Hyvä tuottaja kuitenkin pyrkii hellävaraisesti pysymään ajan tasalla näissäkin asioissa tiimiläistensä suhteen, mikäli he eivät suoranaisesti sitä kiellä. Ongelmista ajoissa tietäminen auttaa reagoimaan asioihin ajoissa, mutta asiaan puuttumista ei kannata tehdä, elleivät välit kyseiseen henkilöön ole todella hyvät.

4.2.2 Sisäiset uhat

Ulkopuolisten uhkien lisäksi on mahdollista, että tiimin sisällä kytee pelinkehitystä uhkaavia tekijöitä. Näiden huomaaminen ja hoitaminen ovat usein paljon vaikeampia tehtäviä kuin ulkoisten uhkien huomaaminen ja hoitaminen. Nämä uhat juontavat juurensa tiimin jäseniin. Mikäli näitä ei hoideta erittäin hienotunteisesti, voi ongelman hoitaminen luoda uuden ongelman tuottajan ja tiimin jäsenen välille.

Yleisimmät ongelmat tiimin sisällä tulevat ihmisten välisistä suhteista ja niiden heikkeneemisestä. Yksilöiden kyky tulla toimeen keskenään tiimin sisällä on koko tiimin toimivuuden kannalta tärkeää. Mikäli kahdella tiimin jäsenellä on ongelmia keskenään, pitää tuottajan pyrkiä toimimaan välikätenä ongelmatilanteen selvittämisessä. Tällainen tilanne voi olla hyvinkin hankala ja tuottajan tulisi pysyä mahdollisimman puolueettomana asiassa. Mikäli tuottaja on toisen osapuolen kanssa samalla puolella keskustelusta, oli syy tähän mikä tahansa, etäännyttää hän toisen osapuolen ja heikentää ongelman ratkaisumahdollisuuksia.

Erikoistapaus tiimin sisäisistä ihmissuhdeongelmista, on kun jollain tiimin jäsenellä on ongelma tuottajan kanssa. Mikäli on mahdollista, olisi tilanteeseen hyvä tuoda mukaan HR-edustaja tai vastaava toimimaan neutraalin neuvottelijan roolissa. Mikäli tällainen ei ole mahdollista, on tilanteen hoitaminen vaikeaa. Tuottajan pitää koittaa etäännyttää itsensä tilanteesta ja pyrkiä ratkaisemaan ongelma kuten tiimiläistenkin välisissä konflikteissa.

4.3 Motivaatio ja kehitys

Gallupin tekemän tutkimuksen mukaan (14) työntekijän motivaatio on eniten hänen tulokseensa vaikuttava tekijä alasta riippumatta. Peliala on kauttaaltaan luova ala. Riippumatta siitä onko kyseessä suunnittelija, artisti vai koodari, on heidän työnsä perustana luova ajattelu. Psykologi Theresa Amabilen tekemän tutkimuksen mukaan (15) luovan työn jälki on suoraan verrannollinen tekijän motivaation lähteeseen. Sisäinen motivaatio tuottaa paremman tuloksen kuin ulkoinen motivaatio. Siksi tuottajan on erittäin tärkeää pyrkiä motivoimaan tiimiään eri tavoin sen sijaan, että jättäisi motivaation palkanmaksun varaan.

Mark McGuinness kuvaa kirjassaan ”How to Motivate Creative People (Including Yourself)” (16) viisi erilaista sisäisen motivaation lähdettä.

- 1) Haasteet: Itsensä ylittäminen ja rajojen löytäminen motivoi useita luovia ihmisiä. Liika haaste saattaa kuitenkin johtaa ahdistukseen ja motivaation laskemiseen
- 2) Kiinnostus: Rutiinitehtävät ja työn toistaminen ovat luoville ihmisille motivaatiota laskevia tehtäviä ja niitä tulisi välttää. Kiinnostavat tehtävät lisäävät motivaatiota alasta riippumatta.
- 3) Oppiminen: Uusien asioiden oppiminen ja menetelmien testaaminen. Itsensä kasvattaminen ammattilaisena ja ihmisenä lisää motivaatiota.
- 4) Tarkoitus: Tee työtä, jolla on tarkoitus. Tämä on yksi tärkeimmistä sisäinen motivaation kohottajista alasta riippumatta. Ihmiset haluavat jättää jälkensä tähän maailmaan.
- 5) Tavoite: Samat työtehtävät voivat tuntua huomattavasti mielekkäämmiltä, mikäli tekijällä on selvä tavoite johon tehtävän tekeminen johtaa.

Suurimpia, ellei suurin koskaan tehty tutkimus työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta ja sen ylläpidosta tehtiin Gallup-nimisen yhtiön toimesta. Tutkimuksessa haastateltiin yli miljoonaa työntekijää ja heiltä kysyttiin satoja eri kysymyksiä (14). Tutkimuksen tuloksena Gallup loi Q12-listan. Tällä listalla olevat asiat ovat kyseisen tutkimuksen mukaan kaikista eniten työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lista on tehty kyselyn muotoon, jossa vastaajan tulisi vastata numeroarvolla yhdestä viiteen. Yksi on erittäin paljon eri mieltä ja viisi on erittäin paljon samaa mieltä. Motivoitunut työntekijä vastaan jokaiseen kysymykseen neljä tai viisi.

Q01: Tiedän mitä minulta odotetaan töissä.

Q02: Minulla on oikeat materiaalit ja varusteet, jotta voin tehdä työni oikein.

Q03: Voin joka päivä töissä tehdä sitä mitä osaan parhaiten.

Q04: Viimeisen viikon aikana olen saanut tunnustusta tai arvostusta hyvästä työstä.

Q05: Esimieheni tai joku muu töissä välittää minusta ihmisenä.

Q06: Joku töissä rohkaisee minua kehittymään.

Q07: Mielipiteeni huomioidaan töissä.

Q08: Yhtiön tehtävä tai tarkoitus saa minut tuntemaan työni tärkeäksi.

Q09: Kollegani ovat sitoutuneet tekemään laadukasta työtä.

Q10: Minulla on töissä paras ystävä.

Q11: Viimeisen puolen vuoden aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni.

Q12: Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssäni.

Listasta näkyy läpi sen äärimmäisyys nopeasti, Voin joka päivä töissä tehdä sitä mitä osaan *parhaiten*, minulla on töissä *paras* ystävä. Nämä on tarkoituksenmukaisesti laitettu listaan tällaisina. Näihin on huomattavasti vaikeampi antaa arvosanaksi viisi, ja siten ne painottuvat voimakkaammin. Listasta voi myös nopeasti huomata kaiken palkkaan tai palkitsemiseen liittyvän puuttumisen. Tämä ei tarkoita, etteivätkö nämä asiat olisi tärkeitä, ne vain eivät ole niin tärkeitä kuin mainitut asiat.

Tutkimuksen toinen voimakkaasti esiin tuoma asia oli yrityksen sisäisten osastojen erot tuottavuudessa ja mielipiteissä. Toki eri firmojen välillä oli näissä myös eroja, mutta paljon selvemmin erot näkyivät firmojen sisällä samassa kulttuurissa olevien tuottavien ja tuottamattomien yksiköiden välillä. Asiaa tarkemmin tutkimalla Gallup havaitsi, että työtyytyväisyyskyselyissä usein keskitytään yrityksen tarjoamiin etuisuuksiin ja työntekijän mielipiteeseen yrityksestä. Tämä toki on tärkeää, mutta ei lähellekään niin merkityksellistä kuin työntekijän lähimmän esimiehen toiminta, pelialalla tämä on useimmiten tuottaja. Tuottaja määrittelee tiimin työkulttuurin, hän jakaa tehtävät ja pitää huolen, että jokainen tietää mitä tehdä ja että heillä on siihen tarvittavat ohjelmistot. Mikäli työntekijä on tyytyväinen lähiympäristöönsä, on helppoa antaa anteeksi huomioimattomuus yrityksen puolelta. Toisinpäin asia on paljon vaikeampi. Mitä ikinä yritys tarjoaakin, ei se pysty kumoamaan huonoa työilmapiiriä.

4.3.1 Työntekijän hyvinvointi ja tuottavuus

Jokainen kohta Q12 kyselyssä nivoutuu yhteen tai useampaan neljästä bisneksen peruspilarista: tuottavuus, kannattavuus, työntekijöiden pysyminen yrityksessä tai asiakastyytyväisyys. Näistä kahdestatoista kohdasta tärkeimmät ovat kuusi ensimmäistä ja tuottajan tulisi tutkia tiiminsä mielipiteitä näiden suhteen useamman kerran vuodessa.

Gallupin ”First break all the rules” -kirjassa(14) työntekijän motivaatiota kuvataan vuorelle kiipeämällä ja Q12 kyselyn kaksitoista kohtaa muodostavat kiipeilyn eri leirit matkan varrella ennen kuin työntekijä pääsee vuoren huipulle, jossa hänen motivaationsa on myöskin huipussaan.

Ensimmäinen leiri eli niin sanottu tukikohta käsittää hyvin yksinkertaisia perusasioita, mutta se on sitäkin tärkeämpi. Ilman tukikohtaa ei työntekijä voi kavuta ylemmäksi. Tässä vaiheessa työntekijän on vielä tärkeää saada tietää, mitä hän saa yritykseltä tai tiimiltä itselleen. Q12-kyselyn kaksi ensimmäistä kohtaa nivoutuu tähän. Esimiehen tulee tehdä selväksi, mitä työntekijän odotetaan tekevän ja tarjota siihen mahdollisuudet ja välineet.

Toinen leiri on edessä pienen kiipeämisen jälkeen, kun työntekijän perspektiivi työstään on muuttunut ja hän on vakiinnuttanut käsityksensä työnkuvastaan. Työntekijä alkaa miettimään, onko hän hyvä työssään, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja mitä muut ajattelevat hänestä. Tässä vaiheessa työntekijälle on tärkeää hänen henkilökohtainen panoksensa ja muiden käsitys hänen henkilökohtaisen panoksensa määrästä ja laadusta. Q12-kyselyn kohdat kolmesta kuuteen kuuluvat tähän leiriin.

Kun työntekijälle selviää hänen vahvuutensa ja hän tiedostaa muiden käsityksen omasta työstään, laajenee perspektiivi jälleen. Työntekijä kysyy itseltään, kuuluuko hän tänne. Tässä vaiheessa työntekijälle on tärkeää, että hän voi vaikuttaa ympäristöönsä ja tuntee olonsa mukavaksi. Muut työntekijät ovat samalla aaltopituudella ja kunnioittavat häntä ihmisenä ja kollegana. Q12-kyselyn kohdat seitsemästä kymmeneen kuuluvat tähän leiriin.

Viimeinen leiri ennen huippua tulee vastaan, kun työntekijä on hyväksynyt itsensä osana työpaikkaa ja sen kulttuuria. Hän alkaa kyselemään, kuinka voisi kasvaa paremmaksi työntekijäksi ja kuinka voisi auttaa työpaikkaansa. Todellinen luovuus asuu tässä leirissä ja sen yläpuolella. Toki työntekijä on ollut luova tähänkin asti, mutta vasta kun hän tietää

mitä häneltä odotetaan (tukikohta), hän luottaa omaan osaamiseensa (toinen leiri) ja tietää kuinka muut reagoivat hänen ehdotuksiinsa (kolmas leiri), on hän valmis tarjoamaan kaiken sen mihin hän on kykenevä.

On mahdollista, että työntekijä saavuttaa osia ylemmistä leireistä ennen kuin alemmat ovat valmiita. Tämä ei vielä johda työntekijän kehittymiseen samalla lailla kuin järjestelmällinen kehitys, ja oikoteitä tässä asiassa ei voi ottaa. Mikäli alemmat leirit eivät ole kunnossa, ei ylempiä voi rakentaa vakaalle pohjalle. Näin tehdessä voi tilanne näyttää hyvältä jonkun aikaa, mutta johtaa ennemmin tai myöhemmin työntekijän motivaation sortumiseen ja todennäköisesti yrityksestä lähtemiseen.

Rakentaakseen parhaan mahdollisen pohjan työntekijän motivaatiolle tuottajan on kyettävä suoriutumaan neljästä haasteesta(13):

- 1) Oikean työntekijän valinta. Kaikilla on töissä vain rajoitettu määrä aikaa, ja hyvän motivaation rakentamiseen käytetty aika vähenee huomattavasti, mikäli tiimissä olevat henkilöt on valittu jo valmiiksi sopimaan yhteen ja tulemaan toimeen toivotun kulttuurin kanssa.
- 2) Työntekijöiden tulee tietää tehtävänsä ja tuottajan tulee kyetä pitämään heidän huomionsa käsillä olevassa tehtävässä, riippumatta siitä, kuinka suuria ongelmia on odotettavissa edessäpäin. Huoli ja pelko ovat suurimmat uhat luovuudelle, ja mikäli työntekijöiden ajatukset harhailevat mahdollisiin tulevaisuuden uhkiin, laskee heidän tuottavuutensa huomattavasti tehden kyseisistä uhista todellisuutta paljon todennäköisemmin.
- 3) Tuottajan tulee tietää työntekijöidensä tarpeet. Rajoitettu aika tarkoittaa, että jos kaikille annetaan saman verran aikaa, vaativimmat henkilöt eivät saa tarvitsemaansa huomiota. Tarkoituksena ei ole pitää suosikkeja tiimin sisällä ja tällaisen kuvan tuomista pitäisi pyrkiä välttämään kaikin keinoin, mutta toiset ihmiset tarvitsevat tuottajaa enemmän kuin toiset.
- 4) Tuottajan täytyy tietää paikkansa tiimin ja johtoportaana välissä. Yksi tuottajan päätehtävistä on suojella tiimiään ja antaa heidän tehdä työnsä rauhassa, mutta hänellä on myös velvollisuuksia yritystä kohtaan ja hänen täytyy tietää, koska yrityksen edut menevät tiimin etujen edelle.

5 Yhteenveto

Työhön tehdyn tutkimuksen mukaan jokaisen tuottajan työn on erilaista ja on voimakkaasti riippuvainen henkilön omista vahvuuksista ja taipumuksista. Työ voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kahteen eri osa-alueeseen, projektin hallintaan ja tiimin vetämiseen. Molempiin näistä on olemassa paljon lähdeaineita ja kummankin oppiminen erikseen on mahdollista. Tuottajan työn todellinen haaste tulee kuitenkin esiin siinä vaiheessa, kun nämä kaksi asiaa ovat ristiriidassa keskenään. Näissä tilanteissa jokainen tuottaja yleensä toimii joko oman mukavuusalueensa sisällä tai kokemuksen opettamalla tavalla. On sanomattakin selvää, että oman mukavuusalueen sisällä toimiminen ei välttämättä ole juuri se paras vaihtoehto tilanteeseen. Usein tuottajilta vaaditaan aiempaa kokemusta pelinkehittämisestä joltain osa-alueelta. Tämä antaa hänelle mahdollisuuden toimia kokemuksen pohjalta.

Tällaista kokemusta on mahdoton opettaa ja riippumatta kokemuksen määrästä on aina mahdollista, että vastaan tulee tilanne, jota ei ole aiemmin koettu. Tästä syystä onkin tarpeellista, että tuottajalla on henkilökohtaisista preferensseistään huolimatta koulutusta sekä projektin hallinnasta, että tiimin vetämisestä. Kokemuksen puuttuessa on mahdollista turvautua koulutuksen tuomaan pohjaan ja pyrkiä sen avulla tekemään oikeita päätöksiä omasta mukavuusalueesta riippumatta.

Kuten työn nimikekin jo sanoo, on tuottajan työnä lisätä tiimin tuottavuutta. Nämä kaksi pääasiallista työkalua ovat molemmat juuri tämän saavuttamiseen. Usein kuitenkin niin koulutuksessa kuin työssäkin keskitytään projektiin tiimiä voimakkaammin, peliähän se tiimikin tekee. Kuten tässä työssä mainituista lähteistä käy ilmi, on etenkin luovilla aloilla jokaisen työntekijän sisäinen motivaatio erittäin voimakkaasti sidottu hänen tuottavuuteensa.

Jokaisen ihmisen motivoimiseen tarvitaan juuri hänelle sopivat työkalut ja on mahdotonta tehdä listaa kaikista siihen sopivista työkaluista. Työssä kuitenkin käydään läpi muutamia yleispäteviä työkaluja ja etenkin Q12-lista, jonka avulla voidaan määrittää, missä kohdassa työntekijällä on ongelmia motivaatiossa ja käyttää listan ohjeita rakentamaan tiimin motivaatiota parempaan suuntaan järjestelmällisesti.

Peliprojektien koko vaihtelee huomattavasti opiskelijaprojektista AAA-tason peliin. Kaiken kokoisissa projekteissa ketterästä projektinhallinnasta on hyötyä, mikäli pelin tekemisessä on tarkka aikataulu. Tiimin motivaatiosta huolehtiminen on välttämätöntä projektin koosta tai kiireellisyydestä huolimatta, sillä kehitystiimin luovuus on sen tärkein voimavara jokaisessa projektissa ja tiimin jaksaminen projektista toiseen riippuu myöskin hyvästä sisäisestä motivaatiosta.

Jokainen tuottaja on erilainen ja jokaisella on omat vahvuutensa. On tärkeää tehdä työnsä omiin vahvuuksiin tukeutuen. Kuitenkin tuottajanimikettä tavataan ainoastaan luovien alojen yhteydessä, ja kuten lähteistä käy ilmi, on tiimin hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtiminen erittäin tärkeää. Tämä työ antaa hyvän pohjan siihen, mitä lähteä tekemään tiimin sisäisen motivaation kasvattamiseksi ja mistä opiskella asiasta lisää.

Työn tulokset kertovat tuottajille työn kahdesta puolesta, projektin hallinnasta ja tiimin vetämisestä, kuinka tärkeitä ne ovat ja kuinka päästä alkuun näillä alueilla. Tärkeämpää on kuitenkin kasvavien firmojen mahdollisuus oppia miten tuottaja voi auttaa heidän projektejaan onnistumaan paremmin ja tuoda työyhteisön ilmapiiriin parannuksia. Stressin määrä vähenee, kun tiimissä on määrätty henkilö hoitamaan projektin hallintaa ja aikatauluja. Samalla tämän henkilön työ on pitää huolta, että kaikilla on hyvä olla töissä. Kun tuottaja saa työnsä ja tiiminsä hyvin hallintaan, voi hän myöskin alkaa huolehtimaan tiimin kehityksestä ammattilaisina.

Tiivistettynä tuottajan tehtävät ovat projektin pitäminen aikataulussa ja budjetissa, tiimin pitäminen suojattuna ulkopuolisilta- ja sisäisiltä vaaroilta, sekä kehitystiimin motivaation ylläpitäminen. Tämä työ antaa kaikkiin näihin osa-alueisiin katsauksen ja selityksen miksi nämä tehtävät ovat tärkeitä pelinkehityksessä.

Lähteet

1. Bosch E. What Makes a Good Game Producer [Internet]. Gamasutra. 2013 [cited 2017 Oct 12]. Available from: https://www.gamasutra.com/blogs/ErnstTenBosch/20130912/200168/What_Makes_a_Good_Game_Producer_Part_1.php
2. Larman C, Basili VR. Iterative and Incremental Development: A Brief History. *Computer*. 2003 Jun;47–56.
3. Martin J. Rapid Application Development. Macmillan Publishing Co. Inc.; 1991.
4. Abrahamsson P, Warsta J, Siponen MT, Ronkainen J. New Directions on Agile Methods: A Comparative Analysis. In: International conference on software engineering. Portland; 2003.
5. Beck K, Beedle M, Jeffries R, Kern J, van Bennekum A, Cockburn A, et al. Agile Manifesto [Internet]. 2001 [cited 2017 Oct 12]. Available from: <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>
6. Beck K, Beedle M, Jeffries R, Kern J, van Bennekum A, Cockburn A, et al. Agile Manifesto Principles [Internet]. 2001 [cited 2017 Oct 12]. Available from: <http://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>
7. Understanding the Pareto Principle (The 80/20 Rule) [Internet]. Better Explained. [cited 2017 Sep 2]. Available from: <https://betterexplained.com/articles/understanding-the-pareto-principle-the-8020-rule/>
8. Whitaker K. Principles of Software Development Leadership: Applying Project Management Principles to Agile Software Development. 1st ed. Cengage Learning; 2009.
9. Cockburn A. The Declaration of Interdependence [Internet]. [Www.Pmdoi.Org](http://www.pmdoi.org). 2005 [cited 2017 Sep 23]. Available from: <http://alistair.cockburn.us/The+declaration+of+interdependence+for+modern+management+or+DOI>
10. Keith C. Agile Game Development with Scrum. Pearson education inc.; 2010.
11. Chandler HM. Game production handbook. 3rd ed. Jones&Bartlett learning; 2014.
12. Team MT content T. SMART goals [Internet]. Mind Tools. [cited 2017 Oct 18]. Available from: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>
13. Carnegie D, Cole B. How to make friends and influence people in digital age. Simon & Schuster Paperbacks; 2011.

14. Gallup. First, break all the rules. Gallup press; 2016.
15. Amabile TM. Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *J Pers Soc Psychol*. 1985;48(2):393–9.
16. McGuinness M. How to motivate people (including yourself). Mark McGuinness; 2009.