

Scrumguiden™

Den definitiva guiden till Scrum:
Spelets regler



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Juli 2013

Utvecklad och underhållen av Ken Schwaber och Jeff Sutherland

Innehåll

Syftet med Scrumguiden	3
Definitionen av Scrum	3
Teorin i Scrum.....	3
Scrumteamet	4
Produktägaren.....	5
Utvecklingsteamet.....	5
Scrummästaren	6
Scrumaktiviteter	7
Sprinten	7
Sprintplanering	8
Dagligt scrummöte	10
Sprintgranskning.....	11
Sprintåterblick	12
Scrumartefakter	12
Produktbacklogg.....	12
Sprintbacklogg.....	14
Inkrement	14
Artefaktens transparens	15
Definitionen av "klart"	15
Slutnotering	16
Tack.....	16
Personer	16
Historia	16
Översättning.....	16
Ändringar från 2011 års till 2013 års Scrumguide.....	17
Appendix till den svenska utgåvan	18

Syftet med Scrumguiden

Scrum är ett ramverk för att utveckla och underhålla komplexa produkter. Denna guide innehåller definitionen av Scrum. Definitionen består av Scrums roller, aktiviteter *och* artefakter *samt de regler som håller ihop dem*. Ken Schwaber och Jeff Sutherland utvecklade Scrum; de har skrivit Scrumguiden och tillhandahåller den. De står för Scrumguiden tillsammans.

Definitionen av Scrum

Scrum (subst.): Ett ramverk inom vilket man kan angripa komplexa, adaptiva problem, medan man produktivt och kreativt levererar produkter med högsta möjliga värde.

Scrum är:

- Lättviktigt
- Lätt att förstå
- Svårt att bemästra

Scrum är ett processramverk som har använts för att hantera komplex produktutveckling sedan tidigt 1990-tal. Scrum är inte en process eller teknik för att bygga produkter; det är snarare ett ramverk inom vilket ni kan utnyttja olika processer och tekniker. Scrum tydliggör den relativa effektiviteten i era produktstrategier och hos era utvecklingsmetoder så att ni kan göra förbättringar.

Scrums ramverk består av *scrumteam* och deras roller, aktiviteter, artefakter och regler. Varje beståndsdel i ramverket tjänar ett särskilt syfte och är väsentlig för framgångsrik användning av Scrum.

Reglerna knyter samman aktiviteterna, rollerna och artefakterna samt styr hur de samverkar och relaterar till varandra. Scrumreglerna beskrivs i denna guide.

De olika sätt som ramverket används på varierar och de beskrivs på annat håll.

Teorin i Scrum

Scrum grundar sig på empirisk processtyrningsteori, eller empirism. Empirismen säger att kunskap kommer av erfarenhet *och* av beslutsfattande som baseras på det som är känt. Scrum använder ett iterativt, inkrementellt tillvägagångssätt för att optimera förutsägbarhet och hantera risk.

Varje implementation av empirisk processtyrning vilar på tre pelare: transparens, granskning och anpassning.

Transparens

Alla viktiga aspekter av processen måste vara synliga, transparenta, för dem som ansvarar för resultaten. För att uppnå transparens krävs att dessa delar är definierade i en gemensam standard så att alla som tar del av resultaten får en gemensam förståelse för det man ser.

Till exempel:

- Ett gemensamt språk måste användas av alla deltagare när man talar om processen; och
- De som utför arbetet och de som accepterar det måste ha en gemensam definition av "klart".

Granskning

Användare av Scrum måste ofta granska *scrumartefakter* och progress, för att upptäcka avvikelser. Granskningarna bör inte ske så ofta att de kommer i vägen för arbetet. De är mest givande när de noga och regelbundet utförs av skickliga granskare i anslutning till arbetet.

Anpassning

Om en granskare ser att en eller flera aspekter av en process avviker utanför acceptabla gränser och den resulterande produkten inte kan accepteras, så måste man justera processen eller det material som bearbetas. En anpassning måste göras så snart som möjligt för att minimera ytterligare avvikelse.

Scrum har fyra formella gransknings- och anpassningstillfällen inom sprinten, så som beskrivs i avsnittet om *scrumaktiviteter* i denna guide:

- Sprintplanering
- Dagligt scrummöte
- Sprintgranskning
- Sprintåterblick

Scrumteamet

Scrumteamet består av en *produktägare*, *utvecklingsteamet* och en *scrummästare*. Scrumteam är självorganiserande och tvärfunktionella. Självorganiserande team väljer själva hur de bäst ska utföra sitt arbete, snarare än att de styrs av andra utanför teamet. Tvärfunktionella team har alla de kompetenser som behövs för att utföra arbetet utan att vara beroende av andra som inte är en del av teamet. Teammodellen i Scrum är utformad för att optimera flexibilitet, kreativitet och produktivitet.

Scrumteam levererar produkter iterativt och inkrementellt, vilket maximerar möjligheterna till återkoppling. Inkrementella leveranser av en "klar" produkt ser till att en potentiellt användbar version av en fungerande produkt alltid finns till hands.

Produktägaren

Produktägaren ansvarar för att maximera värdet av produkten och utvecklingsteamets arbete. Hur detta går till kan variera mycket mellan organisationer, scrumteam och individer.

Produktägaren är ensam ansvarig för hanteringen av *produktbackloggen*. Hanteringen av produktbackloggen innebär att:

- Tydligt beskriva posterna i produktbackloggen;
- Ordna posterna i backloggen för att bäst uppnå mål och fullfölja uppgifter;
- Optimera värdet av det arbete som utvecklingsteamet utför;
- Se till att produktbackloggen är synlig, transparent och tydlig för alla, och att den visar vad scrumteamet ska arbeta med närmast; samt
- Se till att utvecklingsteamet förstår posterna i produktbackloggen tillräcklig bra.

Produktägaren kan själv utföra arbetet ovan eller låta utvecklingsteamet göra det, men produktägaren bär ansvaret.

Produktägaren är en person, inte en kommitté. Produktägaren kan ta med önskningarna från en kommitté i produktbackloggen, men de som vill förändra en posts plats i den ordnade backloggen måste ta upp det med produktägaren.

För att produktägaren ska lyckas måste hela organisationen respektera hans eller hennes beslut. Produktägarens beslut är synliga genom innehållet och ordningen av produktbackloggen. Ingen får uppdra åt utvecklingsteamet att arbeta utifrån andra krav, och utvecklingsteamet har inte tillåtelse att agera i enlighet med vad någon annan säger.

Utvecklingsteamet

Utvecklingsteamet består av yrkesmänniskor som genom sitt arbete levererar ett potentiellt releasebart inkrement av en "klar" produkt i slutet av varje *sprint*. Bara medlemmar i utvecklingsteamet bidrar till att ta fram produktinkrementet.

Utvecklingsteam sätts samman av organisationen och ges befogenheter att organisera och styra sig själva och sitt arbete. Den resulterande synergien optimerar teamets effektivitet.

Utvecklingsteam kännetecknas av följande:

- De är självorganiserande. Ingen (inte ens scrummästaren) talar om för utvecklingsteamet hur de ska omvandla produktbackloggen till inkrement av potentiellt releasebar funktionalitet;
- Utvecklingsteam är tvärfunktionella med alla de kompetenser som behövs för att skapa ett produktinkrement;
- I scrumteam tillåts inga individuella titlar förutom *utvecklare*, oavsett vilket arbete var och en utför – inga undantag kan göras till denna regel;

- Scrum erkänner inga delteam inom utvecklingsteamet, oavsett särskilda domäner som behöver adresseras såsom testning eller verksamhetsanalys; det finns inga undantag till denna regel; och,
- Enskilda medlemmar i utvecklingsteamet kan ha specialkompetens och fokusera mer på vissa områden, men ansvaret ligger hos teamet som helhet.

Storleken hos utvecklingsteamet

Optimal storlek för ett utvecklingsteam är att vara litet nog för att kunna jobba smidigt och stort nog för att kunna åstadkomma något av värde inom en sprint. Färre än tre medlemmar minskar utbytet och resulterar i lägre produktivitetsvinster. Mindre utvecklingsteam kan sakna färdigheter som behövs under sprinten, vilket kan orsaka att utvecklingsteamet inte kan leverera ett potentiellt releasebart inkrement. Att ha fler än nio medlemmar kräver för mycket samordning. Stora utvecklingsteam ger för mycket komplexitet för att kunna hanteras av en empirisk process. Produktägar- och scrummästarrollerna räknas inte in i detta antal om inte de också utför arbete från *sprintbackloggen*.

Scrummästaren

Scrummästaren ansvarar för att säkerställa att Scrum förstås och efterlevs. Scrummästare gör detta genom att se till att scrumteamet håller sig till scrumteori, tillämpning och regler.

Scrummästaren är en tjänande ledare för scrumteamet. Scrummästaren hjälper dem utanför scrumteamet att förstå vilka av deras interaktioner med scrumteamet som är till nytta och vilka som inte är det. Scrummästaren hjälper alla att förändra dessa interaktioner för att maximera det värde som skapas av scrumteamet.

Vad scrummästaren gör för produktägaren

Scrummästaren hjälper produktägaren på flera sätt, t ex genom att:

- Hitta tekniker för effektiv hantering av produktbackloggen;
- Hjälpa scrumteamet att förstå behovet av tydliga och koncisa poster i produktbackloggen;
- Förstå produktplanering i en empirisk miljö;
- Säkerställa att produktägaren vet hur man ordnar produktbackloggen för att maximera värdet;
- Förstå och praktisera agilitet; samt
- Vägleda vid scrumaktiviteter om han eller hon ombeds göra det eller om det behövs.

Vad scrummästaren gör för utvecklingsteamet

Scrummästaren hjälper utvecklingsteamet på flera sätt, t ex genom att:

- Coacha utvecklingsteamet i självorganisering och tvärfunktionalitet;
- Hjälpa utvecklingsteamet i att skapa produkter med högt värde;
- Undanröja hinder för utvecklingsteamets framsteg;

- Vägleda vid scrumaktiviteter om så ombeds eller behövs; samt
- Coacha utvecklingsteamet i organisationer där Scrum ännu inte har införts eller förstått fullt ut.

Vad scrummästaren gör för organisationen

Scrummästaren tjänar organisationen på flera sätt, t ex genom att:

- Leda och coacha organisationen i dess scruminförande;
- Planera scruminförandet inom organisationen;
- Hjälpa medarbetare och intressenter förstå och utöva Scrum och empirisk produktutveckling;
- Få till stånd förändring som ökar produktiviteten hos scrumteam; samt
- Arbeta tillsammans med andra scrummästare för att få ut mer av användandet av Scrum inom organisationen.

Scrumaktiviteter

Aktiviteterna i Scrum används för att skapa regelbundenhet och för att minimera behovet av möten som inte definierats i Scrum. Alla aktiviteter tidsbegränsas så att varje aktivitet får en maxlängd. När väl en sprint påbörjas så är dess tidsomfattning fastställd och kan inte kortas eller förlängas. De kvarstående aktiviteterna kan avslutas närhelst deras syfte uppnåtts. På så sätt säkerställs att en lämplig mängd tid används utan att för den skull någon tid slösas bort.

Utöver sprinten, som omfattar alla andra aktiviteter, så ger varje aktivitet i Scrum tillfälle att granska eller anpassa något. Aktiviteterna är särskilt utformade för att göra kritisk transparens och granskning möjliga. Utelämnar man någon aktivitet ger detta minskad transparens och innebär ett förlorat tillfälle till granskning och anpassning.

Sprinten

Hjärtat i Scrum är en *sprint*, en tidsperiod begränsad till en månad eller mindre, under vilken ett "klart", användbart och potentiellt releasebart produktinkrement tas fram. Längden av en sprint hålls vanligtvis konstant under ett utvecklingsinitiativ. En ny sprint startar direkt efter föregående sprint.

Sprintar omfattar och består av *sprintplaneringen*, dagliga *scrummöten*, utvecklingsarbetet, *sprintgranskningen* och *sprintåterblicken*.

Under sprinten:

- görs inga förändringar som äventyrar *sprintmålet*;
- sänks inte kvalitetsmål; samt
- kan omfattningen förtydligas och omförhandlas mellan produktägaren och utvecklingsteamet allt eftersom man lär sig mer.

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Varje sprint kan ses som ett projekt med en månads horisont som längst. Liksom projekt används sprintar för att åstadkomma någonting. Varje sprint har en definition av vad som ska byggas, en design och en flexibel plan som ger vägledning för byggandet, arbetet och den resulterande produkten.

Sprintar är begränsade till en kalendermånad. När en sprints horisont är för lång kan definitionen av vad som ska byggas komma att förändras, komplexiteten kan stiga och risker kan öka. Sprintar möjliggör förutsägbarhet genom att se till att granskning och anpassning sker minst en gång per kalendermånad. Sprintar begränsar dessutom risken till kostnaden för en månads arbete.

Avbryta en sprint

En sprint kan avbrytas tidigare än vid det förutbestämda slutdatumet. Endast produktägaren har befogenhet att avbryta sprinten, även om han eller hon kanske gör det efter påverkan från intressenterna, utvecklingsteamet eller scrummästaren.

En sprint kan komma att avbrytas om sprintmålet inte längre känns aktuellt. Detta kan hända om företaget ändrar inriktning eller om marknadsvillkor eller tekniska förutsättningar förändras. I allmänhet bör en sprint avbrytas om den inte längre känns meningsfull under rådande omständigheter. Men på grund av den korta tidsrymden hos sprintar finns det sällan skäl att göra det.

När en sprint avbryts granskas eventuellt färdigställda och "klara" poster från produktbackloggen. Om delar av arbetet är potentiellt releasebara accepterar produktägaren normalt det. Alla ofärdiga poster ges nya estimat och återförs till produktbackloggen. Arbeta som lagts ned på dessa förlorar snabbt i värde och måste ofta estimeras på nytt.

En avbruten sprint drar resurser eftersom alla måste starta om i en ny sprintplanering för att påbörja en ny sprint. Avbrutna sprintar är ofta traumatiska för scrumteamet och väldigt ovanliga.

Sprintplanering

Arbetet som ska utföras i en sprint planeras under *sprintplaneringen*. Planen skapas i samarbete med hela scrumteamet.

Sprintplaneringen är tidsbegränsad till maximalt åtta timmar för en enmånadssprint. För kortare sprintar är aktiviteten vanligtvis kortare. Scrummästaren ser till att aktiviteten äger rum och att deltagarna förstår dess syfte. Scrummästaren lär scrumteamet att hålla planeringen inom tidsramen.

Sprintplaneringen besvarar följande:

- Vilket är målet med sprinten?
- Vad kan levereras i det inkrement som kommande sprint ska resultera i?

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

- Hur ska arbetet som krävs för att åstadkomma inkrementet utföras?

Två saker diskuteras under sprintplaneringen: Vad kan uppnås och hur arbetet ska utföras. Diskussionerna kan genomföras var och en för sig eller båda samtidigt.

Vad kan göras denna sprint?

Utvecklingsteamet arbetar med att ta fram sin prognos för vilken funktionalitet som de kommer att hinna utveckla under sprinten. Produktägaren diskuterar målet som sprinten bör uppnå och de poster i produktbackloggen som behöver färdigställas för att uppnå målet. Hela scrumteamet samarbetar för att förstå arbetet för sprinten.

Underlag till detta möte är produktbackloggen, det senaste produktinkrementet, beräknad kapacitet hos utvecklingsteamet under sprinten, samt utvecklingsteamets tidigare prestanda. Antalet poster som väljs ut från produktbackloggen för sprinten är helt och hållet upp till utvecklingsteamet. Endast utvecklingsteamet kan avgöra vad de kan åstadkomma under den kommande sprinten.

Efter det att utvecklingsteamet tagit fram sin prognos över vilka poster från produktbackloggen de kommer att leverera i sprinten formulerar scrumteamet ett sprintmål. Sprintmålet kan skapa ett sammanhängande arbete för utvecklingsteamet, som inte uppstår om man arbetar med separata initiativ utan gemensamt mål.

Hur ska det utvalda arbetet bli klart?

När målet för sprinten satts och produktbackloggsposterna valts ut för sprinten bestämmer utvecklingsteamet hur de ska bygga denna funktionalitet för att åstadkomma ett "klart" produktinkrement under sprinten. De utvalda posterna från produktbackloggen, tillsammans med teamets plan för hur arbetet ska utföras, kallas för *sprintbackloggen*.

Utvecklingsteamet börjar vanligtvis med att designa systemet och arbetet som krävs för att omvandla produktbackloggen till ett fungerande produktinkrement. Storleken på arbetet, eller den uppskattade arbetsmängden, kan variera. I vilket fall som helst så planeras tillräckligt mycket arbete under sprintplaneringen för att utvecklingsteamet ska kunna lämna en prognos för vad de tror sig kunna göra under den kommande sprinten. Utvecklingsteamets planerade arbete för de första dagarna delas upp i slutet av denna aktivitet, ofta till arbetsuppgifter på en dag eller mindre. Utvecklingsteamet självorganiserar sig när de tar sig an arbetet i sprintbackloggen, både på sprintplaneringen och efter behov under sprinten.

Under planeringen håller utvecklingsteamet sprintmålet i åtanke. Ibland visar det sig under sprinten att det arbete som krävs skiljer sig från det som utvecklingsteamet planerat. Teamet samarbetar då med produktägaren för att bestämma hur man bäst reviderar planen och ändå når sprintmålet. Sprintmålet ger flexibilitet med avseende på hur funktionaliteten kan implementeras innan sprinten är slut.

Produktägaren kan hjälpa till med att förtydliga de valda posterna från produktbackloggen och att göra avvägningar. Om utvecklingsteamet avgör att de har för mycket eller för lite arbete kan de omförhandla de utvalda produktbackloggsposterna med produktägaren. Utvecklingsteamet får också bjuda in andra deltagare som kan bidra med tekniska eller verksamhetsmässiga råd.

I slutet av sprintplaneringen bör utvecklingsteamet kunna förklara för produktägaren och scrummästaren hur de tänker arbeta som ett självorganiserat team för att uppnå sprintmålet och skapa det förväntade inkrementet.

Sprintmål

Sprintmålet är en målsättning för sprinten, vilken kan uppnås genom implementationen av sprintbackloggen. Det ger vägledning till utvecklingsteamet i varför det bygger inkrementet. Det skapas under sprintplaneringen. *Sprintmålet* ger utvecklingsteamet en viss flexibilitet beträffande funktionaliteten som implementeras i sprinten. De utvalda posterna från produktbackloggen levererar en sammanhängande funktion, vilken kan vara sprintmålet. Sprintmålet kan vara en annan sammanhängande idé som gör att utvecklingsteamet arbetar tillsammans snarare än med separata initiativ.

Under arbetets gång håller utvecklingsteamet sprintmålet i åtanke. För att uppfylla sprintmålet implementerar de funktionaliteten och inför den teknologi som krävs. Om arbetet visar sig skilja sig från det som utvecklingsteamet förväntade sig så samarbetar de med produktägaren för att komma överens om omfattningen av sprintbackloggen inom sprinten.

Dagligt scrummöte

Det dagliga scrummötet är en aktivitet tidsbegränsad till 15 minuter då utvecklingsteamet samordnar arbetet och planerar det närmsta dygnet. Detta görs genom att granska arbetet som gjorts sedan det förra dagliga scrummötet och göra en *prognos* för vad som kan göras innan nästa.

Det dagliga scrummötet hålls på samma tid och på samma plats varje dag för att minska komplexiteten. På mötet förklarar medlemmarna i utvecklingsteamet:

- Vad gjorde jag igår som hjälpte utvecklingsteamet att nå sprintmålet?
- Vad ska jag göra idag för att hjälpa utvecklingsteamet att nå sprintmålet?
- Ser jag något som hindrar mig eller utvecklingsteamet från att nå sprintmålet?

Utvecklingsteamet använder det dagliga scrummötet för att bedöma progressen mot sprintmålet och avgöra om man rör sig mot målet i tillräckligt snabb takt för kunna fullborda arbetet i sprintbackloggen. Det dagliga scrummötet optimerar sannolikheten att utvecklingsteamet når sprintmålet. Varje dag bör utvecklingsteamet förstå hur de tänker arbeta tillsammans som ett självorganiserat team för att uppnå sprintmålet och skapa det förväntade inkrementet innan slutet av sprinten. Utvecklingsteamet eller teammedlemmar träffas ofta

omedelbart efter det dagliga scrummötet för detaljerade diskussioner, eller för att anpassa eller omplanera resten av arbetet med sprinten.

Scrummästaren ser till att utvecklingsteamet håller mötet, men utvecklingsteamet ansvarar för att genomföra mötet. Scrummästaren lär utvecklingsteamet att hålla sig till det dagliga scrummötets tidsram på 15 minuter.

Scrummästaren upprätthåller regeln att endast utvecklingsteamets medlemmar deltar i det dagliga scrummötet.

Dagliga scrummöten förbättrar kommunikation, eliminerar andra möten, identifierar hinder för utvecklingen att undanröja, betonar och främjar snabba beslut samt förbättrar utvecklingsteamets kunskapsnivå. Det är ett nyckelmöte för granskning och anpassning.

Sprintgranskning

En *sprintgranskning* hålls i slutet av sprinten för att granska inkrementet och anpassa produktbackloggen om så behövs. På sprintgranskningen samarbetar scrumteamet och intressenterna om vad som gjordes under sprinten. Baserat på detta och eventuella ändringar i produktbackloggen under sprinten samarbetar deltagarna om vilka saker som kan göras härnäst för att optimera värdet. Detta är ett informellt möte, inte en statusrapportering, och presentationen av inkrementet syftar till att få återkoppling och främja samarbete.

Detta möte tidsbegränsas till fyra timmar för enmånadssprintar. För kortare sprintar är aktiviteten vanligtvis kortare. Scrummästaren ser till att aktiviteten äger rum och att deltagarna förstår dess syfte. Scrummästaren lär alla att hålla planeringen inom tidsramen.

Sprintgranskningen omfattar följande moment:

- Deltagare inkluderar scrumteamet och nyckelintressenter som bjudits in av produktägaren;
- Produktägaren förklarar vilka poster ur produktbackloggen som blivit "klara" och vilka som inte blivit "klara";
- Utvecklingsteamet diskuterar vad som gått bra under sprinten, vilka problem de råkade på och hur dessa problem löstes;
- Utvecklingsteamet demonstrerar arbetet som är "klart" och svarar på frågor om inkrementet;
- Produktägaren berättar om produktbackloggens tillstånd. Baserat på de hittills gjorda framstegen lämnar han eller hon en prognos för troliga slutdatum (om det behövs); samt
- Hela gruppen samarbetar om vad som ska göras härnäst så att sprintgranskningen ger värdefullt underlag till kommande sprintplanering;
- Granskning av hur marknaden eller den tänkbara användningen av produkten kan ha ändrat vad som är det mest värdefulla att göra härnäst; samt
- Granskning av tidsaspekter, budgeten, tänkbara egenskaper, och marknaden för nästa förväntade release av produkten.

Resultatet av sprintgranskningen är en uppdaterad produktbacklogg som definierar de troliga posterna för nästa sprint. För att ta vara på nya möjligheter kan också justeringar göras i produktbackloggen som helhet.

Sprintåterblick

Sprintåterblicken är ett tillfälle för scrumteamet att granska sig själva och skapa en plan för förbättringar att genomföra under kommande sprint.

Sprintåterblicken sker efter varje sprintgranskning och före nästa sprintplanering. Detta möte tidsbegränsas till tre timmar för enmånadssprintar. För kortare sprintar är aktiviteten vanligtvis kortare. Scrummästaren ser till att aktiviteten äger rum och att deltagarna förstår dess syfte. Scrummästaren lär alla att hålla planeringen inom tidsramen. Scrummästaren deltar som jämlik teammedlem i mötet som ansvarig för scrumprocessen.

Syftet med sprintåterblicken är att:

- Granska hur den senaste sprinten gick med tanke på personer, relationer, processer och verktyg;
- Identifiera och ordna de större sakerna som gick bra samt möjliga förbättringar;
- Skapa en plan för att införa förbättringar i scrumteamets arbetsätt.

Scrummästaren uppmuntrar scrumteamet att förbättra sin utvecklingsprocess, inom scrumramverket, och tillämpningen av denna för att göra det effektivare och trevligare i nästa sprint. Under varje sprintåterblick planerar scrumteamet sätt för att öka produktkvaliteten genom att anpassa definitionen av "klart" på lämpligt sätt.

I slutet av sprintåterblicken bör scrumteamet ha identifierat förbättringar som de kommer att införa i kommande sprint. Införandet av dessa förändringar i kommande sprint är den anpassning som följer av scrumteamets granskning av sig själva. Även om förbättringar kan ske när som helst är sprintåterblicken ett formellt tillfälle för att fokusera på granskning och anpassning.

Scrumartefakter

Scrum *artefakter* representerar arbete eller värde på olika sätt som ger transparens och möjliggör granskning och anpassning. Artefakter som definierats i Scrum är utformade för att maximera transparens av nyckelinformation så att alla har samma förståelse för artefakten.

Produktbacklogg

Produktbackloggen är en ordnad lista över allt som kan komma att behövas i produkten. Det är den enda källan till krav för ändringar som ska göras i produkten. Produktägaren är ansvarig för produktbackloggen inklusive dess innehåll, åtkomst och ordning.

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

En produktbacklogg blir aldrig komplett. Framtagning av produktbackloggens tidigaste versioner lägger endast fram de krav som från början är kända och bäst förstådda. Produktbackloggen växer fram allt eftersom produkten och den miljö i vilken den kommer att användas utvecklas. Produktbackloggen är dynamisk; den förändras hela tiden för att identifiera det som produkten behöver för att vara lämplig, konkurrenskraftig och användbar. Så länge som produkten finns så finns också dess produktbacklogg.

Produktbackloggen listar alla egenskaper, funktioner, krav, förbättringar och rättningar som tillsammans utgör de förändringar som ska göras i produkten i framtida releaser. Poster i produktbackloggen har attributen *beskrivning*, *ordning*, *estimat* och *värde*.

Allt eftersom en produkt används och växer i värde, och marknaden ger återkoppling, så blir produktbackloggen en större och mer heltäckande lista. Krav upphör aldrig att förändras; en produktbacklogg är alltså en levande artefakt. Ändringar i verksamhetskrav, marknadsvillkor eller teknik kan orsaka förändringar i produktbackloggen.

Flera scrumteam arbetar ofta tillsammans med samma produkt. En produktbacklogg används för att beskriva det kommande arbetet med produkten. Ett attribut för produktbackloggen kan sedan användas för att gruppera poster.

Förfining av produktbackloggen innebär att lägga till detaljer och estimat till poster i produktbackloggen samt ordna dem. Detta är en ständigt pågående process där produktägaren och utvecklingsteamet samarbetar kring detaljerna i produktbackloggens poster. I samband med att produktbackloggen förfinas granskas och uppdateras posterna. Scrumteamet avgör hur och när förfining ska ske. Förfining kräver normalt inte mer än 10% av utvecklingsteamets kapacitet. Dock kan posterna i produktbackloggen uppdateras när som helst av produktägaren eller av utvecklingsteamet om produktägaren godkänner det.

Poster högre upp i produktbackloggen är vanligtvis tydligare och mer detaljerade än de längre ned. Mer precisa estimat görs baserat på den högre graden av tydlighet och detaljkännedom; ju längre ner en post finns, desto färre detaljer. De poster i produktbackloggen som kommer att sysselsätta utvecklingsteamet under kommande sprint är så små att en enskild post rimligen kan bli "klar" inom sprintens tidsram. De poster som kan göras "klara" av utvecklingsteamet inom en sprint anses "redo" för att bli utvalda under en sprintplanering. Produktbackloggens poster når denna grad av transparens genom de ovan beskrivna förfiningsaktiviteterna.

Utvecklingsteamet ansvarar för alla estimat. Produktägaren får påverka utvecklingsteamet genom att hjälpa dem förstå och göra avvägningar, men de som ska utföra arbetet gör den slutgiltiga estimeringen.

Följa upp progress mot ett mål

Vid varje tidpunkt kan det totala återstående arbetet, som krävs för att nå ett övergripande utvecklingsmål, läggas ihop. Produktägaren följer upp denna totala kvarvarande arbetsmängd

åtminstone vid varje sprintgranskning. Produktägaren jämför denna mängd med det arbete som återstod vid tidigare sprintgranskningar för att bedöma progressen mot att få klart arbetet till den tidpunkt som önskats för målet. Denna information görs synlig för alla intressenter.

Olika projektiva metoder för att följa trender har använts för att förutsäga progress, så som diagram som vid varje tidpunkt visar kvarstående arbete ("burn-down") eller genomfört arbete ("burn-up"). Dessa har visat sig vara användbara. De kan dock inte ersätta betydelsen av empirism. I komplexa miljöer är det inte känt vad som kommer att hända. Endast det som hänt kan användas för framåtblickande beslutsfattande.

Sprintbacklogg

Sprintbackloggen är den uppsättning av poster från produktbackloggen som valts ut för sprinten plus en plan för att leverera produktinkrementet och nå sprintmålet. Sprintbackloggen är en prognos gjord av utvecklingsteamet för vilken funktionalitet som kommer med i nästa inkrement och för vilket arbete som behöver utföras för att leverera den funktionaliteten som utgör det "klara" inkrementet.

Sprintbackloggen synliggör allt det arbete som utvecklingsteamet identifierat som nödvändigt för att nå sprintmålet.

Sprintbackloggen är en plan med tillräckligt mycket detaljer så att förändringar i framstegen kan förstås på det dagliga scrummötet. Utvecklingsteamet modifierar sprintbackloggen under sprinten och sprintbackloggen utvecklas under sprinten. Denna utveckling sker när utvecklingsteamet arbetar under sprinten och lär sig mer om arbetet som krävs för att nå sprintmålet.

När nytt arbete krävs lägger utvecklingsteamet till det i sprintbackloggen. Allteftersom arbete utförs och slutförs uppdateras estimaten för det återstående arbetet. När delar av planen anses onödiga tas de bort. Endast utvecklingsteamet kan göra ändringar i sprintbackloggen under en sprint. Sprintbackloggen är en mycket synlig nulägesbild av arbetet som utvecklingsteamet planerar att utföra under sprinten och den tillhör bara utvecklingsteamet.

Uppföljning av progress i sprinten

När som helst i en sprint kan den totala arbetsmängd som återstår i sprintbackloggen summeras. Utvecklingsteamet följer upp denna totala arbetsmängd åtminstone vid varje dagligt scrummöte för att beräkna hur troligt det är att de kommer att nå sprintmålet. Genom att löpande följa upp det återstående arbetet under sprintens gång får utvecklingsteamet information så att de kan styra arbetet.

Inkrement

Inkrementet är summan av alla poster från produktbackloggen som färdigställts under en sprint och värdet av inkrementen från alla föregående sprintar. I slutet av en sprint måste det nya inkrementet vara "klart", vilket betyder att det måste vara i användbart skick och uppfylla

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

scrumteamets definition av "klart". Det måste vara i användbart skick oavsett om produktägaren beslutar att leverera det eller inte.

Artefaktens transparens

Scrum förlitar sig på transparens. Beslut för att optimera värde och hantera risk tas baserat på det uppfattade tillståndet hos artefakterna. I den mån som transparensen är fullständig har dessa beslut en bra grund. Om artefaktens transparens inte är fullständig kan dessa beslut vara bristfälliga, värde kan minska och risk kan öka.

Scrummästaren måste samarbeta med produktägaren, utvecklingsteamet och andra inblandade för att förstå om artefakterna är fullt transparenta. Det finns sätt att hantera ofullständig transparens; scrummästaren måste hjälpa alla att använda de mest lämpliga metoderna där fullständig transparens inte råder. Scrummästaren kan upptäcka ofullständig transparens genom att inspektera artefakterna, känna igen mönster, lyssna nog till vad som sägs och se skillnader mellan förväntade och faktiska resultat.

Scrummästarens ansvar är att arbeta med scrumteamet och organisationen för att öka transparensen hos artefakter. Detta arbete omfattar vanligtvis lärande, övertygande och förändring. Transparens uppstår inte över en natt, utan är en resa.

Definitionen av "klart"

När en post i produktbackloggen eller ett inkrement beskrivs som "klart", måste alla förstå vad som menas med "klart". Även om detta varierar avsevärt mellan scrumteam så måste medlemmarna ha en gemensam förståelse av vad som menas med att arbetet är komplett, för att säkerställa transparens. Detta är scrumteamets *klardefinition* och det används för att bedöma när arbetet med ett produktinkrement är slutfört.

Samma definition vägleder utvecklingsteamet i att veta hur många av produktbackloggens poster de kan välja ut under en sprintplanering. Syftet med varje sprint är att leverera inkrement av potentiellt releasebar funktionalitet som uppfyller scrumteamets aktuella klardefinition.

Utvecklingsteamet levererar ett inkrement med produktfunktionalitet i varje sprint. Detta inkrement är användbart så en produktägare kan välja att leverera det omedelbart. Om klardefinitionen för ett inkrement är del av konventioner, standarder eller riktlinjer för utvecklingsorganisationen, så måste alla scrumteam som minst följa den. Om "klart" för ett inkrement inte är en konvention för utvecklingsorganisationen så måste scrumteamets utvecklingsteam skapa en klardefinition som passar produkten. Om flera scrumteam arbetar med systemets eller produktens release så måste alla scrumteamens utvecklingsteam komma överens om klardefinitionen.

Varje inkrement läggs till alla föregående inkrement och testas noggrant för att säkerställa att alla inkrement fungerar ihop.

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Allt eftersom scrumteam mognar förväntas deras klardefinition utvidgas till att omfatta allt mer stringenta kriterier för högre kvalitet. Varje produkt eller system ska ha en klardefinition som utgör en standard för allt arbete som görs med den produkten eller det systemet.

Slutnotering

Scrum är gratis och erbjuds i denna guide. Scrums roller, artefakter, aktiviteter och regler är orubbliga och även om det är möjligt att bara införa delar av Scrum så är resultatet då inte Scrum. Scrum existerar bara i sin helhet och fungerar bra som behållare för andra tekniker, metoder och tillvägagångssätt.

Tack

Personer

Utifrån de tusentals personer som bidragit till Scrum vill vi skilja ut de som varit särskilt behjälpliga under dess första tio år. Först var det Jeff Sutherland som arbetade med Jeff McKenna, samt Ken Schwaber som arbetade med Mike Smith och Chris Martin. Många andra bidrog under de följande åren och utan deras hjälp skulle inte Scrum vara så förfinat som det är idag.

Historia

Ken Schwaber och Jeff Sutherland presenterade tillsammans Scrum för första gången vid OOPSLA-konferensen 1995. Denna presentation dokumenterade väsentligen de lärdomar som Ken och Jeff gjort de år då de tillämpat Scrum.

Scrums historia anses redan lång. För att hedra de ställen där det först provades och utvecklades nämner vi Individual, Inc., Fidelity Investments, och IDX (numera GE Medical).

Scrumguiden dokumenterar Scrum såsom det utvecklats och underhållits i drygt tjugo år av Jeff Sutherland och Ken Schwaber. Andra källor tillhandahåller mönster, processer och insikter som kompletterar scrumramverket. Dessa optimerar produktivitet, värde, kreativitet och stolthet.

Översättning

Denna guide har översatts från den engelska originalversionen tillhandahållen av Ken Schwaber och Jeff Sutherland. Guiden är översatt av Christina Skaskiw och granskad av Henrik Berglund och Björn Persson.

Ändringar från 2011 års till 2013 års Scrumguide

1. Artefakter måste vara transparenta för att inspektions- och anpassningsmekanismerna i Scrum ska vara effektiva. En utförligare diskussion om detta har lagts till.
2. Det dagliga scrummötet är en planeringsaktivitet *i rätt tidpunkt*. Underlaget ska vara hur det går för teamet med att nå sprintmålet; resultatet ska vara en ny eller reviderad plan som optimerar teamets ansträngningar i att nå sprintmålet. Alla samtal orienteras kring “vi, teamet” snarare än “jag, utvecklaren”.
3. Sprintplaneringen är nu en aktivitet, istället för tvådelat i “vad” och “hur”. Den startar med framtagandet av ett sprintmål och sedan jämför man det som krävs för att nå sprintmålet med det som händer i närtid och den möjliga kapaciteten, och slutligen tar man fram en plan för att möta sprintmålet inom sprinten.
4. Produktbackloggen förfinas istället för putsas. Den förfinade produktbackloggens poster är transparenta, tillräckligt förstådda och finfördelade nog för att utgöra underlag till sprintplaneringen och urvalet till sprinten. Produktbackloggens poster som har den transparensen anses “redo”.
5. Alla aktiviteter är tidsbegränsade. Den mängd tid som beskrivs är den maximala tid som avsatts. Sprintar på mindre än en månad kräver sällan den maximala tiden.
6. Resultatet av sprintgranskningen är en eventuellt omorganiserad produktbacklogg, där de poster med högst värde är de som mest troligt väljs ut under den kommande sprintplaneringen.
7. Sprintplaneringen definierar funktionaliteten i det planerade inkrementet, och planerar hur utvecklingsteamet kommer att skapa detta inkrement. Ett sprintmål formuleras för att summera resultatet av detta arbete.

Appendix till den svenska utgåvan

I arbetet med översättningen av den svenska utgåvan bestämde sig översättningsgruppen för ett antal principer att vägleda i översättningen:

- Språket ska vara enkelt, lättläst och svenskt, utan att avvika alltför mycket från det engelska originalet, som är skrivet i en rätt formell prosa.
- Scrumtermer skrivs med liten begynnelsebokstav i linje med svensk praxis. Scrum ensamt skrivs med stor begynnelsebokstav. En term kursiveras när den introduceras.
- I val av svenska scrumtermer ska vi inte försöka ändra på vad folk faktiskt använder för uttryck. Termer påminner därför mycket om de engelska termerna – en del blir också lite svengelska – även om det finns “adekvat svensk vokabulär”.

Termlista

Vad saker ska heta är något som många gärna har åsikter om. Nedan listar vi scrumtermer och vissa andra viktiga ord som inte låter sig översättas så lätt. En del termer är självklara, men för svårare termer ges en motivering. Om andra termer blir mer accepterade kan denna guide uppdateras.

Engelska	Svenska
Cross-functional	tvärfunktionell
Daily Scrum	dagligt scrummöte
Definition of Done	definition av klar, klardefinition
Done	klar, klart eller klara beroende på meningen
Estimate	estimera (verb) estimat (substantiv) <i>Motivering: Estimera finns i Svenska Akademiens Ordlista, men inte estimat. Estimat används dock allmänt inom IT. Ett alternativ är uppskattning.</i>

Event	<p>aktivitet</p> <p><i>Motivering: Fångar betydelsen av att något sker. Föreslagna alternativ var händelse, vilket låter plötsligt och oplanerat, tillställning, vilket låter mer som ett party, och tilldragelse, men det känns högtravande. Man kan naturligtvis kalla de fyra mötena för just möten, men även sprint räknas in som en av aktiviteterna, så möte passar inte för den sakens skull.</i></p>
Forecast	<p>förutsäga (verb)</p> <p>prognos (substantiv)</p> <p><i>Alternativ: förutse, förutsäga, prognostisera</i></p>
Refine the product backlog	förfina produktbackloggen
Impediment	hinder
Practice	<p>tillämpning, praxis</p> <p><i>Motivering: Den mer bokstavliga betydelsen av "utövning" passar inte i sammanhangen.</i></p>
Product Backlog Sprint Backlog	<p>produktbacklogg</p> <p>sprintbacklogg</p> <p><i>Motivering: Allmänt använt och igenkänns direkt. Lätt att försvenska. Alternativet sprintplan kan bli tvetydigt eftersom sprintbackloggen består dels av poster från produktbackloggen, dels en plan för hur de ska realiseras i sprinten. Man kan tänka sig restlista som alternativ, vilket dock kan ge intrycket att det ska vara en liten del som blev kvar, istället för det som man håller på att beta av.</i></p>
Product Owner	produktägare
Progress	<p>progress, framsteg</p> <p><i>Motivering: Progress finns i Svenska Akademiens Ordlista, men låter inte alltid så bra i löpande text.</i></p>
Releaseable	<p>releasebar</p> <p><i>Motivering: Release finns i Svenska Akademiens Ordlista. Alternativ: levererbar, driftsättningsbar</i></p>
Scrum Artifact	scrumartefakt
Scrum Master	<p>scrummästare</p> <p><i>Motivering: Används i jobbbannonser. Ord som ledare är inte scrummässiga eftersom utvecklingsteamet är självorganiserande.</i></p>

Scrum Team	scrumteam
Sprint	sprint <i>Motivering: Allmänt använt och otvetydigt.</i>
Sprint Goal	sprintmål
Sprint Planning	sprintplanering, planering för sprinten
Sprint Retrospective	sprintåterblick
Sprint Review	sprintgranskning <i>Alternativ: sprintgenomgång</i>
Time-box	tidsram, begränsad tidsrymd
Time-boxed	tidsbegränsad
Transparency, transparent	transparens, transparent