

The Scrum Guide™

Den definitiva guiden till Scrum:
Spelets regler

November 2017



Utvecklad och underhållen av skaparna: Ken Schwaber och Jeff Sutherland

Innehåll

Syftet med Scrumguiden	3
Definitionen av Scrum	3
Användandet av Scrum.....	3
Teorin i Scrum.....	4
Värderingar i Scrum.....	5
Scrumteamet	5
Produktägaren.....	6
Utvecklingsteamet.....	6
Scrum Master	7
Scrumaktiviteter	8
Sprinten	8
Sprintplanering.....	9
Dagligt scrummöte	11
Sprintgranskning.....	12
Sprintåterblick	12
Scrumartefakter	13
Produktbacklogg.....	13
Sprintbacklogg.....	15
Inkrement	15
Artefaktens transparens	15
Definitionen av "klart"	16
Slutnotering.....	16
Tack.....	17
Personer	17
Historia	17
Översättning.....	17
Ändringar mellan 2016 och 2017 års Scrum Guider	18
Appendix till den svenska utgåvan	20

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 dem samman. Ken Schwaber och Jeff Sutherland utvecklade Scrum; de har skrivit Scrumguiden och tillhandahåller den. De står för Scrumguiden tillsammans.

Definitionen av Scrum

Scrum (substantiv): 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 man kan utnyttja olika processer och tekniker. Scrum tydliggör den relativa effektiviteten i ens produktstrategier och hos era utvecklingsmetoder så att man kan förbättra produkten, teamet och arbetsmiljön.

Scrums ramverk består av *scrumteam* och deras roller, aktiviteter, artefakter och regler. Varje beståndsdel i ramverket tjänar ett särskilt syfte vilket är väsentligt 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.

Användandet av Scrum

Scrum utvecklades initialt för att utveckla och underhålla produkter. Sedan tidigt 1990-tal har Scrum använts extensivt i hela världen för att:

1. Undersöka och identifiera möjliga affärsområden, teknologier och produkttegenskaper;
2. Utveckla produkter och produktförbättringar;
3. Lansera produkter och produktförbättringar, ibland flera gånger per dag;
4. Utveckla och upprätthålla moln- (online, secure, on-demand) och andra produktionsmiljöer samt,
5. Underhålla och förnya produkter.

Scrum har använts för att utveckla mjukvara, hårdvara, inbyggda system, interagerande nätverkssystem, självkörande bilar, skolor, myndigheter, marknadsföring, det dagliga arbetet i organisationer och i princip allt möjligt som vi dagligen använder både på individ- och samhällsnivå.

Scrum har framgångsrikt visat sig kunna hantera komplexiteten i den allt snabbare och utbredda interaktionen mellan teknologi, marknad och miljö.

Scrum betraktas som särskilt effektivt vid iterativ och inkrementell kunskapsöverföring och används ofta för produkter, tjänster och förvaltning inom moderorganisationer.

Det väsentliga i Scrum är ett litet team av människor. Det autonoma teamet är mycket flexibelt och anpassningsbart. Dessa styrkor utvecklas och verkar mellan enskilda-, multipla- eller till och med större nätverk av team som utvecklar, lanserar, driver och underhåller produkter som används av tusentals personer. Gemensamt verkar och kollaborerar teamen i sofistikerade utvecklings- och releasemiljöer.

När ord som ”utveckla” och ”utveckling” används i Scrumguiden relaterar detta till ett komplext arbetssätt likt de som listas ovan.

Teorin i Scrum

Scrum grundar sig på empirisk processtyrningsteori, eller empirism. Empirismen beskriver hur 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 grundpelare: transparens, granskning och anpassning.

Transparens

Alla viktiga aspekter av processen måste vara synliga och 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 resultatet måste ha en gemensam definition av ”klart”.

Granskning

Användare av Scrum måste ofta granska *scrumartefakter* och arbeta mot *sprintmålet* 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

Värderingar i Scrum

När Scrumteamet införlivar och efterlever värderingarna: engagemang, kurage, fokus, öppenhet och respekt förstärks Scrums tre grundpelare: transparens, granskning och anpassning, vilket leder till ökad tillit. Scrumteamets medlemmar lär och utforskar dessa värden under arbetet med scrumaktiviteter, roller och artefakter.

Framgångsrikt utövande av Scrum beror på individernas förmåga att efterleva dessa fem värden. Teammedlemmar åtar sig att individuellt uppnå scrumteamets mål. Scrumteamets medlemmar har modet att göra rätt och räds inte svåra problemställningar. Alla fokuserar på pågående sprint och på scrumteamets mål. Scrumteamet och övriga intressenter är överens om att öppenhet genomsyrar allt arbete och dess utmaningar. Scrumteamets medlemmar respekterar varandra som kapabla och individuella människor.

Scrumteamet

Scrumteamet består av en *produktägare*, *utvecklingsteamet* och en *Scrum Master*. 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 härnäst; 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 posterna i produktbackloggen. Ingen får uppdra åt utvecklingsteamet att arbeta utifrån andra krav, och utvecklingsteamet får heller inte agera enligt 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 Scrum Mastern) 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.

- Scrum erkänner inga delteam inom utvecklingsteamet, oavsett särskilda domäner som behöver adresseras såsom testning eller verksamhetsanalys; 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. Rollerna produktägare och Scrum Master räknas inte in i detta antal om inte de också utför arbete från *sprintbackloggen*.

Scrum Master

Scrum Mastern ansvarar för att främja och utöva Scrum som det är definierat i Scrumguiden. En Scrum Master gör detta genom att hjälpa samtliga förstå teori, regler, och värdegrunden i Scrum.

Scrum Mastern ska ses som en vägledande betjänt av Scrumteamet. Scrum Mastern hjälper individer utanför Scrumteamet förstå vilka interaktioner med teamet som är hjälpsamma och vilka som inte är det. Scrum Mastern hjälper alla förstå och optimera interaktionen med Scrumteamet för att på så sätt maximera dess värde.

Vad Scrum Mastern gör för produktägaren

Scrum Mastern hjälper produktägaren på flera sätt, t ex genom att:

- Försäkra att samtliga i Scrumteamet har gemensam förståelse för mål, omfattning och produktområden;
- 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 Scrum Mastern gör för utvecklingsteamet

Scrum Mastern 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 Scrum Mastern gör för organisationen

Scrum Mastern 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 Scrum Masters 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 resulterar det i 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 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
- kan omfattningen förtydligas och omförhandlas mellan produktägaren och utvecklingsteamet allt eftersom man lär sig mer.

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 ligger för långt fram i tiden 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 Scrum Mastern.

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 också kortare. Scrum Mastern ser till att aktiviteten äger rum och att deltagarna förstår dess syfte. Scrum Mastern lär scrumteamet att hålla planeringen inom tidsramen.

Sprintplaneringen besvarar följande:

- Vad kan levereras i det inkrement som kommande sprint ska resultera i?
- Hur ska arbetet som krävs för att åstadkomma inkrementet utföras?

Första frågan: 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.

Under planeringsmötet formulerar scrumteamet även ett sprintmål. Sprintmålet är en målsättning för sprinten, vilken kan uppnås genom implementationen av sprintbackloggen. Dessutom tydliggörs sprintmålet för utvecklingsteamet varför inkrementet byggs.

Andra frågan: 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 organiserar sig självt när de tar sig an arbetet i sprintbackloggen, både på sprintplaneringen och efter behov under sprinten.

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 Scrum Mastern 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

Dagliga Scrummötet är ett 15 minuter långt tidsbestämt möte för utvecklingsteamet. Det dagliga Scrummötet hålls varje dag under en Sprint. I mötet bestämmer utvecklingsteamet de kommande 24 timmarnas arbete. Genom analys av föregående arbete sedan senaste Scrummötet samt planerat arbete i Sprinten optimeras teamets samarbete och prestationsförmåga. För att minska komplexitet hålls det dagliga Scrummötet vid samma tid och plats varje dag.

Utvecklingsteamet använder det dagliga scrummötet för att bedöma progressen mot sprintmålet och avgöra om man rör sig mot målet i tillräckligt snabb takt för att 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.

Mötets struktur och grundramar bestäms av utvecklingsteamet och kan innebära olika sätt att fokusera på arbetet för att nå Sprintens mål. Vissa utvecklingsteam använder frågeställning, andra är mer grundade i diskussion. Nedan följer några exempel:

- Vad gjorde jag igår för att gå mot utvecklingsteamets Sprintmål?
- Vad kommer jag göra idag för att nå utvecklingsteamets Sprintmål?
- Finns det något som förhindrar mig eller utvecklingsteamet att nå Sprintmålet?

Utvecklingsteamet eller teammedlemmar träffas ofta omedelbart efter det dagliga scrummötet för detaljerade diskussioner, eller för att anpassa eller planera om resten av arbetet med sprinten.

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

Det dagliga scrummötet är ett internt tillfälle avsett för utvecklingsteamet. Om andra är närvarande ser Scrum Mastern till att dessa inte stör mötet.

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 maximalt fyra timmar för enmånadssprintar. För kortare sprintar är aktiviteten vanligtvis kortare. Scrum Mastern ser till att aktiviteten äger rum och att deltagarna förstår dess syfte. Scrum Mastern lär alla att hålla mötet 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 maximalt tre timmar för enmånadssprintar. För kortare sprintar är aktiviteten vanligtvis kortare. Scrum Mastern ser till att aktiviteten äger rum och att deltagarna förstår dess syfte. Scrum Mastern lär alla att hålla mötet inom tidsramen. Scrum Mastern 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.

Scrum Mastern 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

Scrums *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.

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*. Produktbackloggen inkluderar ofta poster med testbeskrivningar som definierar "Klart".

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. Däremot kan posterna i produktbackloggen kan uppdateras när som helst av produktägaren.

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 så att sprintmålet kan nås. 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. För att säkerställa ständigt förbättringsarbete innehåller backloggen minst en viktig processförändring som identifierats i föregående Sprintåterblick.

Sprintbackloggen är en plan med sådan detaljnivå att förändringar tydligt framgår på det dagliga scrummötet. Under sprinten modifierar utvecklingsteamet sprintbackloggen vilket gör att den utvecklas. Denna utveckling sker under sprinten allteftersom utvecklingsteamet lär sig mer om det arbete 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 genomförda poster i en sprint tillsammans med värdet av 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 scrumteamets definition av "klart". Ett inkrement är en samling inspekterbara objekt av färdigställt arbete som förstärker empirin i slutet av en Sprint. Inkrementet är en steg mot en viss vision eller ett uttalat mål. 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 vilket riskerar att ge minskat värde och ökad risk.

Scrum Mastern måste samarbeta med produktägaren, utvecklingsteamet och andra inblandade för att förstå om artefakterna är fullt transparenta. Det finns sätt att hantera ofullständig transparens; Scrum Mastern måste hjälpa alla att använda de mest lämpliga metoderna där fullständig transparens saknas. Scrum Mastern 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.

Scrum Masterns 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* (eng. *Definition of Done*) 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 definitionen av “klart” för ett inkrement inte är gemensam inom 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.

Allt eftersom scrumteam mognar förväntas deras klardefinition utvidgas till att omfatta allt mer stringenta kriterier för högre kvalitet. Nya definitioner kan, när de används, synliggöra mer arbete i tidigare “klara” inkrement. 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 utvecklade Scrum och presenterade arbetet tillsammans för första gången vid OOPSLA-konferensen 1995. Presentationen dokumenterade väsentligen de lärdomar som Ken och Jeff gjort under tidigare år och gjorde den första formella definitionen av Scrum publik.

Scrumns 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 kan optimera produktivitet, värde, kreativitet och tillfredsställelse samtidigt med resultatet.

Översättning

Denna guide har översatts från den engelska originalversionen tillhandahållen av Ken Schwaber och Jeff Sutherland. Guiden är översatt av Sebastian Buks och granskad av Jan Erik Lindgren.

Tidigare översättning gjordes av Christina Skaskiw och granskades av Henrik Berglund och Björn Persson.

Ändringar mellan 2016 och 2017 års Scrum Guider

Adderad sektion om användandet av Scrum:

1. Scrum utvecklades initialt för att utveckla och underhålla produkter. Sedan tidigt 1990-tal har Scrum använts extensivt i hela världen för att:
2. Undersöka och identifiera möjliga affärsområden, teknologier och produkttegenskaper;
3. Utveckla produkter och produktförbättringar;
4. Lansera produkter och produktförbättringar, ibland flera gånger per dag;
5. Utveckla och upprätthålla moln- (online, secure, on-demand) och andra produktionsmiljöer samt,
6. Underhålla och förnya produkter.

Scrum har använts för att utveckla mjukvara, hårdvara, inbyggda system, interagerande nätverkssystem, självkörande bilar, skolor, myndigheter, marknadsföring, det dagliga arbetet i organisationer och i princip allt möjligt som vi dagligen använder både på individ- och samhällsnivå.

Scrum har framgångsrikt visat sig kunna hantera komplexiteten i den allt snabbare och utbredda interaktionen mellan teknologi, marknad och miljö.

Scrum betraktas som särskilt effektivt vid iterativ och inkrementell kunskapsöverföring och används ofta för produkter, tjänster och förvaltning inom moderorganisationer.

Det väsentliga i Scrum är ett litet team av människor. Det autonoma teamet är mycket flexibelt och anpassningsbart. Dessa styrkor utvecklas och verkar mellan enskilda-, multipla- eller till och med större nätverk av team som utvecklar, lanserar, driver och underhåller produkter som används av tusentals personer. Gemensamt verkar och kollaborerar teamen i sofistikerade utvecklings- och releasemiljöer.

När ord som "utveckla" och "utveckling" används i Scrumguiden relaterar detta till ett komplext arbetssätt likt de som listas ovan.

Ändrat ordval i sektionen om Scrum Mastern för att förtydliga rollen. Den uppdaterade texten är nu:

Scrum Mastern ansvarar för att främja och utöva Scrum som det är definierat i Scrumguiden. En Scrum Master gör detta genom att hjälpa samtliga förstå teori, regler, och värdegrunden i Scrum.

Scrum Mastern ska ses som en vägledande betjänt av Scrumteamet. Scrum Mastern hjälper individer utanför Scrumteamet förstå vilka interaktioner med teamet som är hjälpsamma och vilka som inte är det. Scrum Mastern hjälper alla förstå och optimera interaktionen med Scrumteamet för att på så sätt maximera dess värde.

Lagt till följande i sektionen om vad Scrum Mastern gör för

Produktägaren:

Försäkra att samtliga i Scrumteamet har gemensam förståelse för mål, omfattning och produktområden.

Uppdaterat första paragrafen i sektionen Daglig Scrummöte. Texten är nu:

Dagliga Scrummötet är ett 15 minuter långt tidsbestämt möte för utvecklingsteamet. Det dagliga Scrummötet hålls varje dag under en Sprint. I mötet bestämmer utvecklingsteamet de kommande 24 timmarnas arbete. Genom analys av föregående arbete sedan senaste Scrummötet samt kommande arbete i Sprinten optimeras teamets samarbete och prestationsförmåga. För att minska komplexitet hålls det dagliga Scrummötet vid samma tid och plats varje dag.

Uppdaterat sektionen Dagliga Scrummötet för att förtydliga målen i det dagliga Scrummötet med texten:

Mötets struktur och grundramar bestäms av utvecklingsteamet och kan innebära olika sätt att fokusera på arbetet för att nå Sprintens mål. Vissa utvecklingsteam använder frågeställning, andra är mer grundade i diskussion. Nedan följer några exempel:

- Vad gjorde jag igår för att gå mot utvecklingsteamets Sprintmål?
- Vad kommer jag göra idag för att nå utvecklingsteamets Sprintmål?
- Finns det något som förhindrar mig eller utvecklingsteamet att nå Sprintmålet?

Förtydligat tidsangivelser

Stycket använder nu "som mest" för att förtydliga att tidsbegränsade händelser inte nödvändigtvis betyder att hela tiden måste användas utan att det rör sig om en maximal övre gräns.

Tillägg i sektionen Sprint Backlog

För att säkerställa ständigt förbättringsarbete innehåller backloggen minst en viktig processförändring som identifierats i föregående sprintåterblick.

Förtydligat sektionen om Inkrement. Texten är nu:

Ett inkrement är en samling inspekterbara objekt av färdigställt arbete som förstärker empirin i slutet av en Sprint. Inkrementet är en steg mot en viss vision eller ett uttalat mål.

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 och Scrum Master 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 bokstavligen 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 Team	Scrumteam
Scrum Master	<p>Scrum Master(n)</p> <p><i>Motivering: Allmänt använt och konsekvent med internationellt bruk om än med svensk ändelse för bestämd form: (n).</i></p>

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