

Ken Schwaber και Jeff Sutherland

Ο Οδηγός του Scrum

Ο απόλυτος Οδηγός για το Scrum: Οι Κανόνες του Παιχνιδιού

Νοέμβριος 2020

Σκοπός του Οδηγού του Scrum

Αναπτύξαμε το Scrum στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Γράψαμε την πρώτη έκδοση του Οδηγού του Scrum το 2010 ώστε να βοηθήσουμε τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να κατανοήσουν το Scrum. Από τότε έχουμε εξελίξει τον Οδηγό μέσω μικρών, λειτουργικών ενημερώσεων. Μαζί, τον υποστηρίζουμε.

Ο Οδηγός του Scrum περιέχει τον ορισμό του Scrum. Κάθε στοιχείο του πλαισίου εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο σκοπό που είναι απαραίτητος για τη συνολική αξία και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το Scrum. Το να αλλάξει κανείς τον βασικό σχεδιασμό ή τις ιδέες του Scrum, αφήνοντας εκτός στοιχεία, ή μη τηρώντας τους κανόνες του Scrum, συγκαλύπτει τα προβλήματα και περιορίζει τα οφέλη του Scrum, καθιστώντας το ενδεχομένως ακόμη και αναποτελεσματικό.

Παρακολουθούμε την αυξανόμενη χρήση του Scrum σε έναν πιο πολύπλοκο κόσμο. Είμαστε ευγνώμονες που βλέπουμε ότι το Scrum υιοθετείται σε πολλούς τομείς που χαρακτηρίζονται από πολύπλοκες (complex) εργασίες, πέρα από την ανάπτυξη προϊόντων λογισμικού όπου το Scrum έχει τις ρίζες του. Καθώς η χρήση του Scrum εξαπλώνεται, οι εργασίες εκτελούνται από προγραμματιστές, ερευνητές, αναλυτές, επιστήμονες και άλλους ειδικούς. Χρησιμοποιούμε τη λέξη "developers" στο Scrum όχι για να αποκλείσουμε, αλλά για να απλοποιήσουμε. Θεωρήστε ότι συμπεριλαμβάνεστε σε αυτούς, εάν αποκομίζετε αξία από το Scrum.

Καθώς χρησιμοποιείται το Scrum, μπορεί να βρεθούν, να εφαρμοστούν και να επινοηθούν μοτίβα, διαδικασίες και πληροφορίες που ταιριάζουν στο πλαίσιο του Scrum όπως αυτό περιγράφεται σε αυτό το έγγραφο. Η περιγραφή τους όμως είναι πέραν του σκοπού του Οδηγού του Scrum καθώς εξαρτάται από τα εκάστοτε συμφραζόμενα και διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χρήσεων του Scrum. Τέτοιες τακτικές για χρήση εντός του πλαισίου του Scrum ποικίλλουν πολύ και περιγράφονται αλλού.

Ken Schwaber και Jeff Sutherland Νοέμβριος 2020

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <https://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

Σκοπός του Οδηγού του Scrum	1
Ορισμός του Scrum	4
Θεωρία του Scrum	4
Διαφάνεια	5
Επιθεώρηση	5
Προσαρμογή	5
Οι αξίες του Scrum	5
Scrum Team	6
Developers	7
Product Owner	7
Scrum Master	8
Δραστηριότητες του Scrum	9
The Sprint	9
Sprint Planning	10
Daily Scrum	11
Sprint Review	11
Sprint Retrospective	12
Scrum Artifacts	12
Product Backlog	12
Δέσμευση: Product Goal	13
Sprint Backlog	13
Δέσμευση: Sprint Goal	13
Increment	14
Δέσμευση: Definition of Done	14
Σημείωση Τέλους	15
Ευχαριστίες	15
Πρόσωπα	15
Ιστορία του Scrum Guide	15
Μετάφραση	16
Αλλαγές του Οδηγού του Scrum 2020 σε σχέση με τον Οδηγό του Scrum 2017	16
Ακόμα λιγότερο κανονιστικός	16

Μία ομάδα, εστιασμένη σε ένα προϊόν	16
Εισαγωγή του Product Goal	16
Ένα σπίτι για το Sprint Goal, το Definition of Done και το Product Goal	17
Αυτοδιοίκηση και όχι Αυτοοργάνωση	17
Τρία θέματα για το Sprint Planning	17
Συνολική απλοποίηση της γλώσσας για ένα ευρύτερο ακροατήριο	17

Ορισμός του Scrum

Το Scrum είναι ένα ελαφρύ πλαίσιο (lightweight framework) που βοηθά τους ανθρώπους, τις ομάδες και τους οργανισμούς να παράγουν αξία μέσω προσαρμοστικών λύσεων σε πολύπλοκα προβλήματα.

Συνοπτικά, το Scrum απαιτεί μία Scrum Master η οποία θα καλλιεργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο:

1. Ένας Product Owner θέτει σε σειρά τις εργασίες για ένα πολύπλοκο πρόβλημα σε ένα Product Backlog.
2. Το Scrum Team μετατρέπει τις εργασίες που έχει επιλέξει σε ένα Increment που έχει αξία κατά τη διάρκεια του Sprint.
3. Το Scrum Team και τα ενδιαφερόμενα μέρη του επιθεωρούν τα αποτελέσματα και προσαρμόζονται για το επόμενο Sprint.
4. Επαναλάβετε

Το Scrum είναι απλό. Δοκιμάστε το ως έχει και αποφασίστε εάν η φιλοσοφία, η θεωρία και η δομή του σας βοηθούν στην επίτευξη στόχων και στη δημιουργία αξίας. Το πλαίσιο Scrum είναι σκόπιμα ελλιπές, και ορίζει μόνο τα μέρη που απαιτούνται για την εφαρμογή της θεωρίας του. Το Scrum βασίζεται στην συλλογική ευφυΐα των ανθρώπων που το χρησιμοποιούν. Αντί να παρέχουν στους ανθρώπους λεπτομερείς οδηγίες, οι κανόνες του Scrum καθοδηγούν τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις τους.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες διεργασίες, τεχνικές και μέθοδοι εντός του πλαισίου. Το Scrum θα συνδυαστεί με ήδη υπάρχουσες πρακτικές ή θα τις καταστήσει τελικά περιττές. Το Scrum φανερώνει τη σχετική αποτελεσματικότητα της υφιστάμενης διοίκησης (management), του περιβάλλοντος και των τεχνικών, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Θεωρία του Scrum

Το Scrum έχει βασιστεί στον εμπειρισμό και στην λιτή σκέψη. Σύμφωνα με τον εμπειρισμό η γνώση δημιουργείται από την εμπειρία και τη λήψη αποφάσεων βάσει αυτών που παρατηρούνται. Η λιτή σκέψη μειώνει την σπατάλη και εστιάζει στα απαραίτητα.

Το Scrum χρησιμοποιεί μια επαναληπτική, επαυξητική (incremental) προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση της προβλεψιμότητας και τον έλεγχο του κινδύνου. Το Scrum κινητοποιεί ομάδες ανθρώπων που συλλογικά έχουν όλες τις δεξιότητες και την εξειδίκευση να κάνουν τη δουλειά και να μοιράζονται ή να αποκτούν τέτοιες δεξιότητες όπως απαιτείται.

Το Scrum συνδυάζει τέσσερις επίσημες δραστηριότητες για επιθεώρηση και προσαρμογή μέσα σε μια δραστηριότητα που εμπεριέχει όλες τις υπόλοιπες, το Sprint. Αυτές οι δραστηριότητες λειτουργούν επειδή εφαρμόζουν τους πυλώνες εμπειρισμού του Scrum: τη διαφάνεια, την επιθεώρηση, και την προσαρμογή.

Διαφάνεια

Καθώς οι διαδικασίες και οι εργασίες εξελίσσονται, πρέπει να είναι ορατές σε όσους εκτελούν την εργασία καθώς και σε όσους λαμβάνουν την εργασία. Με το Scrum, οι σημαντικές αποφάσεις βασίζονται στην αντιληπτή κατάσταση των τριών επίσημων αντικειμένων (artifacts) του. Τα αντικείμενα που έχουν χαμηλή διαφάνεια μπορεί να οδηγήσουν σε αποφάσεις που μειώνουν την αξία και αυξάνουν τον κίνδυνο.

Η διαφάνεια επιτρέπει την επιθεώρηση. Η επιθεώρηση χωρίς διαφάνεια είναι παραπλανητική και πολυδάπανη.

Επιθεώρηση

Τα αντικείμενα του Scrum και η πρόοδος προς την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων πρέπει να επιθεωρούνται συχνά και επιμελώς για να εντοπίζονται πιθανές ανεπιθύμητες διαφορές ή προβλήματα. Το Scrum βοηθάει την επιθεώρηση δίνοντας ρυθμό μέσω των πέντε δραστηριοτήτων του.

Η επιθεώρηση καθιστά δυνατή την προσαρμογή. Η επιθεώρηση χωρίς προσαρμογή θεωρείται άσκοπη. Οι δραστηριότητες του Scrum έχουν σχεδιαστεί για να προκαλούν αλλαγή.

Προσαρμογή

Εάν οποιαδήποτε πτυχή μιας διαδικασίας αποκλίνει εκτός των αποδεκτών ορίων ή εάν το προκύπτον προϊόν είναι μη αποδεκτό, η διαδικασία που εφαρμόζεται ή τα υλικά που παράγονται πρέπει να προσαρμοστούν. Η προσαρμογή πρέπει να γίνει το συντομότερο δυνατό έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η περαιτέρω απόκλιση.

Η προσαρμογή γίνεται πιο δύσκολη όταν τα εμπλεκόμενα άτομα δεν έχουν δικαιοδοσία ή δεν μπορούν να διαχειριστούν την δουλειά τους. Ένα Scrum Team αναμένεται να προσαρμοστεί τη στιγμή που μαθαίνει οτιδήποτε νέο μέσω επιθεώρησης.

Οι αξίες του Scrum

Η επιτυχημένη χρήση του Scrum εξαρτάται από το να γίνουν οι άνθρωποι πιο ικανοί στο να ζουν με πέντε αξίες:

Δέσμευση (Commitment), Εστίαση (Focus), Ανοικτότητα (Openness), Σεβασμό (Respect) και Θάρρος (Courage)

Το Scrum Team δεσμεύεται να πετυχαίνει τους στόχους του και να υποστηρίζει ο ένας τον άλλον. Εστιάζει κυρίως στις εργασίες του Sprint ώστε να επιτύχει την μεγαλύτερη δυνατή πρόοδο προς την ολοκλήρωση αυτών των στόχων. Το Scrum Team και οι ενδιαφερόμενοι είναι ανοιχτοί σχετικά με το έργο και τις προκλήσεις του. Τα μέλη του Scrum Team σέβονται το ένα το άλλο ως ικανά, ανεξάρτητα άτομα και

γίνονται σεβαστά ως τέτοια από τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται. Το Scrum Team έχει το θάρρος να κάνει το σωστό, να εργαστεί σε δύσκολα προβλήματα.

Αυτές οι αξίες κατευθύνουν το Scrum Team σχετικά με την εργασία, τις ενέργειες και τη συμπεριφορά του. Οι αποφάσεις που παίρνονται, τα μέτρα που λαμβάνονται και ο τρόπος χρήσης του Scrum θα πρέπει να ενισχύουν αυτές τις αξίες, όχι να τις μειώνουν ή να τις υπονομεύουν. Τα μέλη του Scrum Team μαθαίνουν και εξερευνούν τις αξίες καθώς εργάζονται με τις δραστηριότητες και τα αντικείμενα του Scrum. Όταν αυτές οι αξίες εκφράζονται από το Scrum Team και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται, οι εμπειρικοί πυλώνες της διαφάνειας, της επιθεώρησης, και της προσαρμογής του Scrum ζωντανεύουν χτίζοντας εμπιστοσύνη.

Scrum Team

Η βασική μονάδα του Scrum είναι μια μικρή ομάδα ανθρώπων, το Scrum Team. Το Scrum Team αποτελείται από μία Scrum Master, έναν Product Owner, και Developers. Μέσα σε ένα Scrum Team, δεν υπάρχουν υπο-ομάδες ή ιεραρχίες. Είναι μια συνεκτική μονάδα επαγγελματιών που εστιάζουν σε έναν στόχο τη φορά, το Product Goal.

Τα Scrum Teams είναι ομάδες με δεξιότητες από διαφορετικά πεδία (cross-functional teams), που σημαίνει ότι τα μέλη τους έχουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για να δημιουργήσουν αξία σε κάθε Sprint. Είναι επίσης αυτοδιοικούμενα, δηλαδή αποφασίζουν εσωτερικά ποιος κάνει τι, πότε και πώς.

Το Scrum Team είναι μία ομάδα αρκετά μικρή για να παραμείνει ευκίνητη και αρκετά μεγάλη για να ολοκληρώσει σημαντικό έργο σε ένα Sprint, συνήθως μέχρι 10 άτομα. Σε γενικές γραμμές, διαπιστώσαμε ότι οι μικρότερες ομάδες επικοινωνούν καλύτερα και είναι πιο παραγωγικές. Εάν τα Scrum Teams γίνουν πολύ μεγάλα, θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο αναδιοργάνωσης σε πολλαπλά συνεκτικά Scrum Teams, καθένα από τα οποία να εστιάζει στο ίδιο προϊόν. Επομένως, θα πρέπει να μοιράζονται το ίδιο Product Goal, Product Backlog, και Product Owner.

Το Scrum Team είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το προϊόν, από τη συνεργασία των ενδιαφερόμενων, την επαλήθευση, τη συντήρηση, τη λειτουργία, τον πειραματισμό, την έρευνα και ανάπτυξη, και οτιδήποτε άλλο χρειαστεί. Είναι δομημένο και εξουσιοδοτημένο από τον οργανισμό να διαχειρίζεται το δικό του έργο. Η εργασία σε Sprints με βιώσιμο ρυθμό βελτιώνει την εστίαση και τη συνέπεια του Scrum Team.

Ολόκληρο το Scrum Team είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ενός πολύτιμου, χρήσιμου Increment σε κάθε Sprint. Το Scrum ορίζει τρεις συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης εντός του Scrum Team: τους Developers, τον Product Owner, και την Scrum Master.

Developers

Οι Developers είναι τα μέλη του Scrum Team που έχουν δεσμευτεί να δημιουργήσουν κάθε πτυχή ενός Increment που να είναι έτοιμο για χρήση σε κάθε Sprint.

Οι συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται από τους Developers είναι συνήθως ευρείες και ποικίλλουν ανάλογα με τον τομέα της εργασίας. Ωστόσο, οι Developers είναι πάντα υπεύθυνοι για:

- Να δημιουργούν ένα πλάνο για το Sprint, το Sprint Backlog,
- Να ενσωματώνουν ποιότητα τηρώντας το Definition of Done,
- Να προσαρμόζουν κάθε μέρα το πλάνο τους προς την επίτευξη του Sprint Goal, και
- Να καθιστούν ο ένας τον άλλον υπεύθυνο ως επαγγελματίες.

Product Owner

Ο Product Owner είναι υπεύθυνος για τη μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος που προκύπτει από την εργασία του Scrum Team. Ο τρόπος που γίνεται αυτό μπορεί να ποικίλει σημαντικά μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, Scrum Teams, ή ατόμων.

Ο Product Owner είναι επίσης υπεύθυνος για την αποτελεσματική διαχείριση του Product Backlog, η οποία περιλαμβάνει τα εξής:

- Να αναπτύσσει και να επικοινωνεί με σαφήνεια το Product Goal,
- Να δημιουργεί και να επικοινωνεί με σαφήνεια τα στοιχεία του Product Backlog,
- Να ταξινομεί τα στοιχεία του Product Backlog, και
- Να διασφαλίζει ότι το Product Backlog είναι διαφανές, ορατό και κατανοητό.

Ο Product Owner μπορεί να κάνει ο ίδιος την παραπάνω δουλειά, ή να την αναθέτει σε άλλους. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο Product Owner παραμένει υπεύθυνος.

Για να πετύχουν οι Product Owners, ολόκληρος ο οργανισμός οφείλει να σέβεται τις αποφάσεις τους. Οι αποφάσεις αυτές αντανakλώνται στο περιεχόμενο και στην ταξινόμηση του Product Backlog, και μέσω του επιθεωρήσιμου Increment στο Sprint Review.

Ο Product Owner είναι ένα άτομο, όχι επιτροπή. Ο Product Owner μπορεί να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες πολλών ενδιαφερόμενων μερών στο Product Backlog. Για να τροποποιήσει κάποιος το Product Backlog, θα πρέπει να έχει πείσει τον Product Owner.

Scrum Master

Η Scrum Master είναι υπεύθυνη να καθιερώσει το Scrum όπως αυτό ορίζεται στον Οδηγό του Scrum. Αυτό το πετυχαίνει βοηθώντας τους πάντες να κατανοήσουν τη θεωρία και τις πρακτικές του Scrum, εντός του Scrum Team και του οργανισμού.

Η Scrum Master είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματικότητα του Scrum Team. Αυτό το πετυχαίνει βοηθώντας το Scrum Team να βελτιώσει τις πρακτικές του, εντός του πλαισίου Scrum.

Οι Scrum Masters είναι αληθινοί ηγέτες που υπηρετούν το Scrum Team και τον ευρύτερο οργανισμό.

Η Scrum Master υπηρετεί το Scrum Team με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Να καθοδηγεί (coach) τα μέλη της ομάδας προς την αυτοδιοίκηση (self-management) και την διαλειτουργικότητα (cross-functionality),
- Να βοηθάει το Scrum Team να εστιάζει στη δημιουργία Increments υψηλής αξίας που τηρούν το Definition of Done,
- Να προκαλεί την απομάκρυνση των εμποδίων στην πρόοδο του Scrum Team, και,
- Να διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες του Scrum λαμβάνουν χώρα και είναι θετικές, παραγωγικές, και εντός του χρονικού περιορισμού τους.

Η Scrum Master υπηρετεί τον Product Owner με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Να βοηθάει στην εύρεση τεχνικών για τον αποδοτικό ορισμό του Product Goal και την αποδοτική διαχείριση του Product Backlog,
- Να βοηθάει το Scrum Team να κατανοήσει την ανάγκη για ξεκάθαρα και ακριβή στοιχεία στο Product Backlog,
- Να βοηθάει στην καθιέρωση του εμπειρικού σχεδιασμού προϊόντων σε πολύπλοκο περιβάλλον, και
- Να διευκολύνει τη συνεργασία ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη όπου ζητείται ή απαιτείται.

Η Scrum Master υπηρετεί τον οργανισμό με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Να ηγείται, να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τον οργανισμό ως προς την υιοθέτηση του Scrum,
- Να σχεδιάζει και να συμβουλεύει σχετικά με υλοποιήσεις του Scrum μέσα στον οργανισμό,
- Να βοηθάει τους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν εμπειρική προσέγγιση για πολύπλοκες εργασίες, και
- Να αφαιρέσει τα εμπόδια ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη και τα Scrum Teams.

Δραστηριότητες του Scrum

Το Sprint είναι ένας περιέκτης (container) όλων των άλλων δραστηριοτήτων. Κάθε δραστηριότητα στο Scrum είναι μια επίσημη ευκαιρία για επιθεώρηση και προσαρμογή των αντικειμένων του Scrum. Οι δραστηριότητες αυτές είναι ειδικά σχεδιασμένες, ώστε να επιτρέπουν την απαιτούμενη διαφάνεια. Ενδεχόμενη αποτυχία εκτέλεσης των δραστηριοτήτων όπως αυτές περιγράφονται, οδηγεί σε χαμένες ευκαιρίες για επιθεώρηση και προσαρμογή. Οι δραστηριότητες έχουν σκοπό να δημιουργήσουν μία περιοδικότητα και να ελαχιστοποιήσουν την ανάγκη για συναντήσεις που δεν ορίζονται στο Scrum. Ιδανικά, όλες οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται στον ίδιο χρόνο και χώρο, ώστε να μειωθεί η πολυπλοκότητα.

The Sprint

Τα Sprint είναι ο παλμός του Scrum, εκεί όπου οι ιδέες μετατρέπονται σε αξία.

Είναι δραστηριότητες συγκεκριμένης διάρκειας, ενός μήνα ή λιγότερο, για λόγους συνέπειας. Κάθε νέο Sprint ξεκινάει αμέσως μετά την ολοκλήρωση του προηγούμενου.

Όλες οι απαραίτητες εργασίες για την επίτευξη του Product Goal, συμπεριλαμβανομένων των Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review και Sprint Retrospective, πραγματοποιούνται εντός των Sprint.

Κατά τη διάρκεια του Sprint:

- Δεν γίνονται αλλαγές που θα έθεταν σε κίνδυνο τον Στόχο του Sprint,
- Η Ποιότητα δεν μειώνεται,
- Το Product Backlog υφίσταται επεξεργασία και βελτίωση όπως απαιτείται, και
- Το περιεχόμενο μπορεί να αποσαφηνιστεί και να αποτελέσει αντικείμενο επαναδιαπραγμάτευσης με τον Product Owner, καθώς περισσότερα πράγματα γίνονται γνωστά.

Τα Sprints καθιστούν δυνατή την προβλεψιμότητα με το να διασφαλίζουν την επιθεώρηση και την προσαρμογή της προόδου προς το Product Goal τουλάχιστον μία φορά κάθε ημερολογιακό μήνα. Εάν ο ορίζοντας ενός Sprint είναι πολύ μακρινός, το Sprint Goal μπορεί να καταστεί άκυρο, ενώ η πολυπλοκότητα και το ρίσκο ενδέχεται να αυξηθούν. Η ενδεχόμενη διεξαγωγή συντομότερων Sprints δημιουργεί περισσότερους κύκλους μάθησης και περιορίζει το ρίσκο κόστους και προσπάθειας σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Κάθε Sprint μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μικρό έργο (project).

Υπάρχουν διάφορες πρακτικές για να προβλεφθεί η πρόοδος, όπως διαγράμματα τύπου “burn-down”, “burn-up”, ή σωρευτικές ροές (cumulative flows). Αν και αυτές οι πρακτικές έχουν αποδειχθεί χρήσιμες, δεν υποκαθιστούν τη σημασία του εμπειρισμού. Σε πολύπλοκα περιβάλλοντα, το τι θα γίνει στο μέλλον δεν είναι γνωστό. Μόνο ό,τι έχει ήδη συμβεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το μέλλον.

Ένα Sprint μπορεί να ακυρωθεί μόνο αν το Sprint Goal καταστεί παρωχημένο. Μόνο ο Product Owner έχει την αρμοδιότητα να ακυρώσει ένα Sprint.

Sprint Planning

Το Sprint Planning ξεκινάει το Sprint με την παρουσίαση και ανάλυση της δουλειάς που θα εκτελεστεί σε αυτό. Το πλάνο αυτό προκύπτει ως αποτέλεσμα συνεργασίας ολόκληρου του Scrum Team.

Ο Product Owner διασφαλίζει ότι οι συμμετέχοντες είναι προετοιμασμένοι να συζητήσουν τα πιο σημαντικά στοιχεία του Product Backlog και πώς αυτά αποτυπώνονται στο Product Goal. Το Scrum Team μπορεί επίσης να προσκαλέσει άλλους στο Sprint Planning για να παρέχουν συμβουλές.

Το Sprint Planning απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα:

Ερώτημα Ένα: Γιατί αυτό το Sprint είναι σημαντικό;

Ο Product Owner προτείνει πώς το προϊόν θα μπορούσε να αυξήσει την αξία και χρησιμότητά του στο τρέχον Sprint. Στη συνέχεια όλο το Scrum Team συνεργάζεται ώστε να ορίσει ένα Sprint Goal που να επικοινωνεί στα ενδιαφερόμενα μέρη γιατί αυτό το Sprint είναι σημαντικό. Το Sprint Goal πρέπει να οριστικοποιηθεί πριν το τέλος του Sprint Planning.

Ερώτημα Δύο: Τι μπορεί να ολοκληρωθεί σε αυτό το Sprint;

Μέσα από συζητήσεις με τον Product Owner, οι Developers επιλέγουν στοιχεία από το Product Backlog για να τα συμπεριλάβουν στο τρέχον Sprint. Το Scrum Team μπορεί να επεξεργαστεί και να βελτιώσει αυτά τα στοιχεία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, κάτι που αυξάνει την κατανόηση και την εμπιστοσύνη.

Το να επιλέξουν πόσες εργασίες μπορούν να ολοκληρώσουν μέσα στο Sprint μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολο. Ωστόσο, όσα περισσότερα γνωρίζουν οι Developers για την απόδοσή τους στο παρελθόν, τη μελλοντική διαθεσιμότητά τους και το Definition of Done τους, τόσο πιο πολλή εμπιστοσύνη θα έχουν στις προβλέψεις τους για το Sprint.

Ερώτημα Τρία: Πώς θα πραγματοποιηθεί η επιλεγμένη δουλειά;

Για κάθε επιλεγμένο στοιχείο του Product Backlog, οι Developers σχεδιάζουν τις απαραίτητες εργασίες για να δημιουργήσουν ένα Increment σύμφωνα με το Definition of Done. Αυτό γίνεται συχνά αναλύοντας τα στοιχεία του Product Backlog σε μικρότερα κομμάτια δουλειάς, διάρκειας μιας ημέρας ή λιγότερο. Το πώς θα γίνει αυτό είναι αποκλειστικά στην ευχέρεια των Developers. Κανείς δεν μπορεί να τους πει πώς να μετουσιώσουν τα στοιχεία του Product Backlog σε Increments με αξία.

Το Sprint Goal και τα στοιχεία του Product Backlog που έχουν επιλεγεί για αυτό το Sprint, μαζί με το πλάνο για την παράδοσή τους, ονομάζονται Sprint Backlog.

Για ένα Sprint διάρκειας ενός μήνα, ο χρονικός περιορισμός του Sprint Planning είναι 8 ώρες. Για Sprints μικρότερης διάρκειας, η δραστηριότητα είναι συνήθως συντομότερη.

Daily Scrum

Ο σκοπός του Daily Scrum είναι η εξέταση της προόδου προς την επίτευξη του Sprint Goal και η αντίστοιχη προσαρμογή του Sprint Backlog και των επερχόμενων προγραμματισμένων εργασιών.

Το Daily Scrum είναι μια 15λεπτη δραστηριότητα για τους Developers του Scrum Team. Πραγματοποιείται κάθε εργάσιμη ημέρα του Sprint την ίδια ώρα και στο ίδιο μέρος, ώστε να μειωθεί η πολυπλοκότητα. Εφόσον ο Product Owner ή η Scrum Master εργάζονται πάνω σε στοιχεία του Sprint Backlog, συμμετέχουν στο Daily Scrum ως Developers.

Οι Developers μπορούν να επιλέξουν οποιαδήποτε δομή ή τεχνική επιθυμούν, εφόσον το Daily Scrum επικεντρώνεται στην πρόοδο προς το Sprint Goal, και παράγει ένα πλάνο ενεργειών για την επερχόμενη ημέρα. Με αυτόν το τρόπο δημιουργείται στοχοπροσήλωση και προάγεται η αυτοδιοίκηση.

Τα Daily Scrum βελτιώνουν την επικοινωνία, βοηθούν στην αναγνώριση εμποδίων, προάγουν την ταχεία λήψη αποφάσεων και κατά συνέπεια εξαλείφουν την ανάγκη για άλλες συναντήσεις.

Το Daily Scrum δεν αποτελεί τη μοναδική στιγμή κατά την οποία οι Developers επιτρέπεται να αναπροσαρμόσουν το πρόγραμμά τους. Συχνά συναντιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας για λεπτομερέστερες συζητήσεις με θέμα την προσαρμογή ή τον ανασχεδιασμό των εργασιών που απομένουν να γίνουν στο Sprint.

Sprint Review

Ο σκοπός του Sprint Review είναι η επιθεώρηση του αποτελέσματος του Sprint και ο καθορισμός μελλοντικών προσαρμογών. Το Scrum Team παρουσιάζει τα αποτελέσματα της δουλειάς του στους ενδιαφερόμενους, και στη συνέχεια αναλύεται η πρόοδος προς την επίτευξη του Product Goal.

Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας αυτής, το Scrum Team και οι ενδιαφερόμενοι συζητούν τι επιτεύχθηκε στο Sprint και τι έχει αλλάξει στο περιβάλλον. Με βάση τις πληροφορίες αυτές, οι συμμετέχοντες συνεργάζονται για να αποφασίσουν ποια είναι τα επόμενα βήματα. Το Product Backlog μπορεί επίσης να προσαρμοστεί ώστε να αξιοποιηθούν νέες ευκαιρίες. Το Sprint Review είναι μία συνάντηση εργασίας, και δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε μία απλή παρουσίαση από το Scrum Team. Το Sprint Review είναι η προτελευταία δραστηριότητα του Sprint και έχει μέγιστη διάρκεια τέσσερις ώρες για μηνιαία Sprint. Για Sprint μικρότερης διάρκειας, η δραστηριότητα αυτή είναι συνήθως συντομότερη.

Sprint Retrospective

Ο σκοπός του Sprint Retrospective είναι η δημιουργία ενός πλάνου με σκοπό την αύξηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας.

Το Scrum Team εξετάζει το πώς πήγε το τελευταίο Sprint σε ό,τι αφορά τους ανθρώπους, τις αλληλεπιδράσεις, τις διεργασίες, τα εργαλεία και το Definition of Done. Το ποια στοιχεία εξετάζονται συχνά διαφέρει ανάλογα με το πεδίο της εργασίας. Στην ίδια δραστηριότητα αναγνωρίζονται γεγονότα τα οποία έκαναν την ομάδα να λοξοδρομήσει, και γίνεται εξερεύνηση των αιτιών που τα δημιούργησαν. Το Scrum Team συζητάει τι πήγε καλά κατά την διάρκεια του Sprint, τι προβλήματα συνάντησε, και πώς αυτά επιλύθηκαν (ή όχι).

Το Scrum Team αναγνωρίζει τις αλλαγές που θα βοηθήσουν περισσότερο στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του, και καταπιάνεται το νωρίτερο δυνατό με τις βελτιώσεις που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Οι βελτιώσεις αυτές μπορούν ακόμη και να προστεθούν στο Sprint Backlog του επόμενου Sprint.

Το Sprint Retrospective αποτελεί την τελευταία δραστηριότητα του Sprint. Σε ένα μηνιαίο Sprint διαρκεί μέχρι και τρεις ώρες. Για Sprint μικρότερης διάρκειας είναι συνήθως συντομότερο.

Scrum Artifacts

Τα αντικείμενα του Scrum αντιπροσωπεύουν την παραγόμενη εργασία ή αξία. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να μεγιστοποιούν τη διαφάνεια των ουσιαστών πληροφοριών. Συνεπώς, οποιοσδήποτε εξετάζει τα αντικείμενα αυτά, έχει την ίδια βάση για προσαρμογή.

Κάθε αντικείμενο εμπεριέχει μία δέσμευση. Έτσι διασφαλίζεται ότι παρέχει πληροφορίες που ενισχύουν τη διαφάνεια και την εστίαση και ότι η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί με βάση αυτή την δέσμευση:

- Για το Product Backlog η δέσμευση είναι το Product Goal.
- Για το Sprint Backlog η δέσμευση είναι το Sprint Goal.
- Για το Increment η δέσμευση είναι το Definition of Done.

Ο σκοπός της ύπαρξης αυτών των δεσμεύσεων είναι η ενίσχυση του εμπειρισμού και των αξιών του Scrum για το Scrum Team και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Product Backlog

Το Product Backlog είναι μία εξελισσόμενη, ταξινομημένη λίστα με ό,τι χρειάζεται για να βελτιωθεί το προϊόν. Όλες οι εργασίες που αναλαμβάνει το Scrum Team βρίσκονται αποκλειστικά εκεί.

Τα αντικείμενα του Product Backlog που μπορούν να ολοκληρωθούν από το Scrum Team μέσα σε ένα Sprint, θεωρούνται έτοιμα προς επιλογή σε επόμενο Sprint Planning. Για να φτάσουν σε αυτό το σημείο

διαφάνειας, τα αντικείμενα συνήθως υφίστανται μία βελτιωτική επεξεργασία(refinement). Η βελτιωτική αυτή επεξεργασία του Product Backlog είναι η περαιτέρω ανάλυση στοιχείων του Product Backlog σε μικρότερα και πιο συγκεκριμένα στοιχεία. Αυτή η δραστηριότητα είναι συνεχής και προσθέτει στα στοιχεία του Product Backlog λεπτομέρειες όπως περιγραφή, σειρά προτεραιότητας και μέγεθος. Οι ιδιότητες αυτές διαφέρουν ανάλογα με το πεδίο της εργασίας.

Οι Developers, οι οποίοι είναι και αυτοί που θα εκτελέσουν τις εργασίες, είναι υπεύθυνοι για την εκτίμηση του μεγέθους. Ο Product Owner μπορεί να επηρεάσει τους Developers βοηθώντας τους να κατανοήσουν πιθανές επιλογές και να επιλέξουν ανάμεσά τους.

Δέσμευση: Product Goal

Το Product Goal περιγράφει μία μελλοντική κατάσταση του προϊόντος, την οποία το Scrum Team θέτει ως στόχο. Το Product Goal εμπεριέχεται στο Product Backlog. Το υπόλοιπο Product Backlog προκύπτει για να ορίσει το “τι” θα εκπληρώσει το Product Goal.

Ένα προϊόν είναι ένα μέσον για την παράδοση αξίας. Έχει ξεκάθαρα όρια, καλά ορισμένους χρήστες ή πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι γνωστά. Ένα προϊόν μπορεί να είναι υπηρεσία, να έχει φυσική υπόσταση, ή να είναι κάτι αφηρημένο.

Το Product Goal είναι ο μακροπρόθεσμος στόχος του Scrum Team. Πριν καταπιαστούν με τον επόμενο στόχο, θα πρέπει να έχουν επιτύχει (ή εγκαταλείψει) τον προηγούμενο.

Sprint Backlog

Το Sprint Backlog αποτελείται από το Sprint Goal (γιατί), το σύνολο των κομματιών του Product Backlog που έχουν επιλεγεί για το Sprint (τι), καθώς και ένα σχέδιο δράσης για την παράδοση του Increment (πώς).

Το Sprint Backlog είναι ένα πλάνο από τους Developers και για τους Developers. Είναι μία εύκολα ορατή και σε πραγματικό χρόνο εικόνα του σχεδίου που σκοπεύουν να ολοκληρώσουν οι Developers κατά τη διάρκεια του Sprint ώστε να επιτύχουν το Sprint Goal. Συνεπώς, καθώς όλο και περισσότερες πληροφορίες γίνονται γνωστές κατά τη διάρκεια του Sprint, το Sprint Backlog ενημερώνεται συνεχώς. Θα πρέπει να έχει αρκετές λεπτομέρειες ώστε οι Developers να μπορούν να επιθεωρήσουν την πρόοδό τους στο Daily Scrum.

Δέσμευση: Sprint Goal

Το Sprint Goal είναι ο θεμελιώδης στόχος του Sprint. Αν και το Sprint Goal αποτελεί δέσμευση για τους Developers, τους προσφέρει ευελιξία σε σχέση με τις συγκεκριμένες εργασίες που απαιτούνται για να το επιτύχουν. Το Sprint Goal δημιουργεί επίσης συνοχή και εστίαση, καθώς ενθαρρύνει το Scrum Team να εργάζεται από κοινού, αντί σε ξεχωριστές πρωτοβουλίες.

Το Sprint Goal δημιουργείται κατά τη διάρκεια του Sprint Planning και προστίθεται στο Sprint Backlog. Όσο οι Developers εργάζονται κατά τη διάρκεια του Sprint, έχουν το Sprint Goal στο μυαλό τους. Εάν προκύψουν διαφορετικές εργασίες από ό,τι αναμενόταν, οι Developers συνεργάζονται με τον Product Owner ώστε να διαπραγματευτούν τα περιεχόμενα του Sprint Backlog, δίχως να επηρεαστεί το Sprint Goal.

Increment

Το Increment είναι ένα ξεκάθαρο βήμα προς την επίτευξη του Product Goal. Κάθε Increment προστίθεται σε όλα τα προηγούμενα Increments και έχει προσεκτικά επαληθευθεί, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα Increments μαζί λειτουργούν σωστά. Το Increment θα πρέπει να παρέχει αξία, κατά συνέπεια θα πρέπει να είναι έτοιμο για χρήση.

Κατά τη διάρκεια ενός Sprint ενδέχεται να δημιουργηθούν περισσότερα από ένα Increments. Το άθροισμα όλων των Increments παρουσιάζεται στο Sprint Review και έτσι υποστηρίζεται ο εμπειρισμός. Όμως, είναι δυνατόν ένα Increment να παραδοθεί στους ενδιαφερόμενους πριν το τέλος του Sprint. Το Sprint Review δεν θα πρέπει ποτέ να θεωρείται προαπαιτούμενο για την παράδοση αξίας.

Καμία εργασία δεν μπορεί να θεωρηθεί μέρος του Increment, παρά μόνο εάν τηρεί το Definition of Done.

Δέσμευση: Definition of Done

Το Definition of Done είναι μία επίσημη περιγραφή της κατάστασης του Increment όταν αυτό ικανοποιεί όλα τα απαιτούμενα κριτήρια ποιότητας τους προϊόντος.

Τη στιγμή που ένα κομμάτι του Product Backlog ικανοποιεί το Definition of Done, ένα Increment δημιουργείται.

Το Definition of Done δημιουργεί διαφάνεια καθώς όλοι αποκτούν κοινή αντίληψη για τη δουλειά που ολοκληρώθηκε ως μέρος του Increment. Εάν ένα κομμάτι του Product Backlog δεν ικανοποιεί το Definition of Done, δεν μπορεί να παραδοθεί προς χρήση, ούτε να παρουσιαστεί στο Sprint Review. Αντίθετα, θα πρέπει να επιστρέψει στο Product Backlog και να επανεξεταστεί στο μέλλον.

Εάν το Definition of Done για ένα Increment αποτελεί μέρος των προτύπων του οργανισμού, όλα τα Scrum Teams θα πρέπει κατ' ελάχιστον να το ακολουθούν. Εάν δεν υφίσταται ως πρότυπο του οργανισμού, το Scrum Team θα πρέπει να δημιουργήσει ένα Definition of Done κατάλληλο για το προϊόν.

Οι Developers πρέπει να τηρούν το Definition of Done. Εάν υπάρχουν πολλαπλά Scrum Teams που δουλεύουν μαζί για το ίδιο προϊόν, θα πρέπει να ορίσουν από κοινού ένα Definition of Done και να το τηρούν.

Σημείωση Τέλους

Το Scrum είναι δωρεάν και προσφέρεται σε αυτόν τον οδηγό. Το πλαίσιο Scrum, όπως περιγράφεται εδώ, είναι αμετάβλητο. Αν και είναι δυνατόν κάποιος να υλοποιήσει μέρος του Scrum, το Scrum υφίσταται μόνο στην ολότητά του, και λειτουργεί καλά ως πλαίσιο που εμπεριέχει άλλες τεχνικές, μεθοδολογίες και πρακτικές.

Ευχαριστίες

Πρόσωπα

Από τους χιλιάδες ανθρώπων που έχουν συμβάλει στο Scrum, θα θέλαμε να ξεχωρίσουμε αυτούς των οποίων η συμβολή υπήρξε καθοριστική στην αρχή: Ο Jeff Sutherland εργάστηκε με τον Jeff McKenna και τον John Scumniotales, και ο Ken Schwaber εργάστηκε με τον Mike Smith και τον Chris Martin, και όλοι εργάστηκαν μαζί. Κατά τη διάρκεια των επομένων ετών πολλοί άλλοι συνέβαλαν. Χωρίς τη βοήθειά τους το Scrum δεν θα ήταν τόσο εκλεπτυσμένο όσο είναι σήμερα.

Ιστορία του Scrum Guide

Ο Ken Schwaber και ο Jeff Sutherland παρουσίασαν μαζί το Scrum στο συνέδριο OOPSLA το 1995. Ουσιαστικά αποτέλεσε μία καταγραφή των γνώσεων που αποκόμισαν ο Ken και ο Jeff τα προηγούμενα λίγα χρόνια και αποτέλεσε τη δημοσίευση του πρώτους επίσημου ορισμού του Scrum.

Ο Οδηγός του Scrum καταγράφει το Scrum όπως αυτό αναπτύχθηκε, εξελίχθηκε και συντηρήθηκε από τον Jeff Sutherland και τον Ken Schwaber για περισσότερα από 30 χρόνια. Άλλες πηγές παρέχουν μοτίβα, διαδικασίες και γνώσεις που συμπληρώνουν το πλαίσιο Scrum. Αυτές μπορεί να αυξάνουν την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την ικανοποίηση από το αποτέλεσμα.

Ολόκληρη η ιστορία του Scrum περιγράφεται αλλού. Για να τιμήσουμε τα πρώτα μέρη που δοκιμάστηκε και αποδείχθηκε η χρησιμότητά του, αναγνωρίζουμε τις Individual Inc., Newspaper, Fidelity Investments, και την IDX (νυν GE Medical).

Μετάφραση

Ο οδηγός αυτός μεταφράστηκε από την πρωτότυπη έκδοση στα Αγγλικά, όπως αυτή παρέχεται από τους developers που αναφέρονται παραπάνω. Στη μετάφραση συνέβαλαν οι: Ελισάβετ Αξαβίδου, Δημήτρης Δημητρέλος, Βύρων Γεωργαντόπουλος. Θερμές ευχαριστίες στους μεταφραστές των προηγούμενων εκδόσεων: Γιώργο Σασλή, Βαγγέλη Αντωνιάδη, Νίκο Μπάτσιο, Γιάννη Μαυραγάνη, Γιώργο Ψιστάκη, Πέτρο Αθανασόπουλο, Χριστόφορο Νικήτα, και Τάσο Ιωακείμ, καθώς και στον Θεοφάνη Γιώτη για τα σχόλιά του στην παρούσα μετάφραση.

Translator Names: Elizabeth Axavidou, Dimitris Dimitrelos, Byron Georgantopoulos
Past contributors and Reviewers: Giorgos Saslis, Vagelis Antoniadis, Nikos Batsios, Yiannis Mavraganis, Giorgos Psistakis, Petros Athanasopoulos, Christoforos Nikitas, Tasos Ioakeim, Theofanis Giotis
Translator Group: Agile Greece
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/groups/4651212>
Twitter: <https://twitter.com/AgileGreece>

Αλλαγές του Οδηγού του Scrum 2020 σε σχέση με τον Οδηγό του Scrum 2017

Ακόμα λιγότερο κανονιστικός

Στην πορεία των ετών ο Οδηγός του Scrum άρχισε να γίνεται λίγο περισσότερο κανονιστικός. Η έκδοση του 2020 αποσκοπεί στο να επαναφέρει το Scrum ως ένα λιτό και επαρκές πλαίσιο. Αυτό έγινε με την αφαίρεση ή την άμβλυνση της κανονιστικής γλώσσας, π.χ. αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις του Daily Scrum, αμβλύθηκε η γλώσσα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των κομματιών του Product Backlog, μειώθηκε η έκταση του τμήματος που περιγράφει την ακύρωση του Sprint, κ.α.

Μία ομάδα, εστιασμένη σε ένα προϊόν

Ο στόχος ήταν να εξαφανίσουμε την έννοια της “ομάδας μέσα στην ομάδα” που έχει οδηγήσει σε συμπεριφορές τύπου “εκπροσώπου” ή “εμείς κι εσείς”, ανάμεσα στον PO και στην Ομάδα Ανάπτυξης. Πλέον, υπάρχει μόνο ένα Scrum Team εστιασμένο στο ίδιο στόχο, με τρία διαφορετικά σύνολα ευθυνών: PO, SM και Developers.

Εισαγωγή του Product Goal

Ο οδηγός του Scrum 2020 εισάγει την έννοια του Product Goal το οποίο παρέχει εστίαση σε ένα μεγαλύτερο στόχο για το Scrum Team. Κάθε Sprint θα πρέπει να φέρνει το προϊόν ένα βήμα πιο κοντά στο συνολικό Product Goal.

Ένα σπίτι για το Sprint Goal, το Definition of Done και το Product Goal

Οι προηγούμενοι οδηγοί του Scrum περιέγραφαν το Sprint Goal και το Definition of Done χωρίς στην πραγματικότητα να τους αποδίδουν μία ταυτότητα. Δεν ήταν ακριβώς αντικείμενα, αλλά ήταν με κάποιο τρόπο δεμένα με τα αντικείμενα. Με την προσθήκη του Product Goal, η έκδοση του 2020 κάνει αυτό το σημείο πιο σαφές. Το καθένα από τα τρία αντικείμενα τώρα περιέχει και από μία ‘δέσμευση’. Για το Product Backlog είναι το Product Goal, το Sprint Backlog έχει το Sprint Goal, και το Increment έχει το Definition of Done (πλέον χωρίς εισαγωγικά). Οι δεσμεύσεις αυτές υπάρχουν ώστε να παρέχουν διαφάνεια και εστίαση στην εξέλιξη του κάθε αντικειμένου.

Αυτοδιοίκηση και όχι Αυτοοργάνωση

Οι προηγούμενοι Οδηγοί του Scrum αναφέρονταν στην πρακτική της αυτοοργάνωσης για τα Development Teams, ώστε να επιλέγουν ποιος και πώς εργάζεται. Με μεγαλύτερη εστίαση στο Scrum Team η έκδοση του 2020 δίνει έμφαση στην αυτοδιοίκηση του Scrum Team, η οποία επιλέγει ποιος, πώς εργάζεται και σε ποιο αντικείμενο.

Τρία θέματα για το Sprint Planning

Εκτός των θεμάτων του “Τι” και “Πώς” του Sprint Planning, ο Οδηγός του Scrum 2020 δίνει έμφαση και σε ένα τρίτο θέμα, το “Γιατί”, αναφερόμενος στο Sprint Goal.

Συνολική απλοποίηση της γλώσσας για ένα ευρύτερο ακροατήριο

Ο οδηγός του Scrum 2020 δίνει έμφαση στο να εξαλείψει περιττές ή πολύπλοκες εκφράσεις, καθώς και στο να αφαιρέσει τυχόν οποιεσδήποτε αναφορές σε εργασίες Πληροφορικής (π.χ. έλεγχος, σύστημα, σχεδιασμός, προδιαγραφές, κλπ.). Ο οδηγός του Scrum είναι τώρα μικρότερος από 13 σελίδες (Σ.τ.Μ.: 14 στην ελληνική μετάφραση).