

Scrumguiden

Den definitiva guiden till Scrum:
Spelets regler



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Oktober 2011

Utvecklad och underhållen av Ken Schwaber och Jeff Sutherland

Innehåll

Syftet med Scrumguiden	3
Översikt av Scrum.....	3
Scrum's ramverk.....	3
Teorin i Scrum.....	4
Scrum.....	5
Scrumteamet	5
Produktägaren.....	5
Utvecklingsteamet.....	6
Scrummästaren	6
Scrumaktiviteter	7
Sprinten	8
Sprintplaneringsmöte.....	9
Dagligt scrummöte	10
Sprintgranskning.....	11
Sprintåterblick	12
Scrumartefakter	12
Produktbacklogg.....	12
Sprintbacklogg.....	14
Inkrement	14
Definitionen av "klart"	15
Sammanfattning.....	15
Tack.....	16
Personer	16
Historia	16
Översättning	16
Appendix till den svenska utgåvan	17

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.

Översikt 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
- Extremt 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

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.

Specifika strategier för hur ramverket används varierar och de beskrivs på andra håll.

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

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
- En gemensam definition av "klart"¹ måste delas av de som utför arbetet och de som accepterar arbetsresultatet.

Granskning

Användare av Scrum måste ofta granska *scrumartefakter* samt progressen mot ett mål, för att upptäcka oönskade 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 man arbetar med. En anpassning måste göras så snart som möjligt för att minimera ytterligare avvikelse.

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

- Sprintplaneringsmöte
- Dagligt scrummöte
- Sprintgranskning
- Sprintåterblick

¹ Se *Definitionen av "klart"*, s. 15

Scrum

Scrum är ett ramverk uppbyggt för att stödja komplex produktutveckling. Scrum 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.

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;
- Säkerställa 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 övertyga 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;
- Enskilda medlemmar i utvecklingsteamet kan ha specialkompetens och fokusera mer på vissa områden, men ansvaret ligger hos teamet som helhet; samt
- Utvecklingsteamet innehåller inte delteam inriktade mot särskilda domäner som test eller kravanalys.

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. Färre än tre medlemmar minskar utbytet mellan medlemmarna och resulterar i lägre produktivetsvinster. 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;
- Tydligt kommunicera vision, mål och poster från backloggen till utvecklingsteamet;
- Lära scrumteamet att skapa tydliga och koncisa poster till produktbackloggen;
- Förstå långsiktig produktplanering i en empirisk miljö;
- 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;
- Lära och leda 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 förstås 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. Scrum använder tidsbegränsade aktiviteter så att varje aktivitet får en maxlängd. Detta gör att en lagom tidsrymd ägnas åt planering utan att tillåta slöseri med tid i planeringsprocessen.

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 konstant under ett utvecklingsinitiativ. En ny sprint startar direkt efter föregående sprint.

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

Under sprinten:

- görs inga förändringar som påverkar *sprintmålet*;
- förändras inte utvecklingsteamets sammansättning;
- sänks inte kvalitetsmål; samt
- 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 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 mot ett mål 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 ett nytt sprintplaneringsmöte för att påbörja en ny sprint. Avbrutna sprintar är ofta traumatiska för scrumteamet och väldigt ovanliga.

Sprintplaneringsmöte

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

Sprintplaneringsmötet är tidsbegränsat till åtta timmar för en enmånadssprint. För kortare sprintar kortas mötet proportionellt. Till exempel har en tvåveckorssprint ett maximalt fyra timmar långt sprintplaneringsmöte.

Sprintplaneringsmötet består av två delar som var och en begränsas till varsin halva av mötet. De två delarna av sprintplaneringsmötet besvarar följande respektive frågor:

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

Del ett: Vad ska göras denna sprint?

Under denna del arbetar utvecklingsteamet med att ta fram sin prognos för vilken funktionalitet som de kommer att hinna utveckla under sprinten. Produktägaren presenterar de överst ordnade posterna i produktbackloggen för utvecklingsteamet och hela scrumteamet samarbetar för att förstå sprintens innehåll.

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 är ett mål som ska uppfyllas inom sprinten genom implementationen av produktbackloggen och det vägleder utvecklingsteamet i varför de bygger detta inkrement.

Del två: Hur ska det utvalda arbetet bli klart?

När arbetet för sprinten är utvalt bestämmer utvecklingsteamet hur de ska bygga denna funktionalitet för att åstadkomma ett "klart" produktinkrement under sprinten. De utvalda posterna från produktbackloggen plus deras leveransplan 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 på sprintplaneringsmötet för att utvecklingsteamet ska kunna lämna en prognos

för vad de tror sig kunna göra under den kommande sprinten. Arbete som planerats av utvecklingsteamet för sprintens första dagar bryts ned i bitar om en dag eller mindre i slutet av detta möte. Utvecklingsteamet självorganiserar sig när de tar sig an arbetet i sprintbackloggen, både på sprintplaneringsmötet och efter behov under sprinten.

Produktägaren kan närvara under den andra delen av sprintplaneringsmötet för att förtydliga de utvalda posterna från produktbackloggen och hjälpa till med avvägningar. Om utvecklingsteamet avgör att de har för mycket eller för lite arbete kan det omförhandla sprintbackloggen med produktägaren. Utvecklingsteamet får också bjuda in andra deltagare som kan bidra med tekniska eller verksamhetsmässiga råd.

I slutet av sprintplaneringsmötet 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 ger utvecklingsteamet en viss flexibilitet beträffande funktionaliteten som implementeras i sprinten.

Under arbetets gång håller utvecklingsteamet målet 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.

Sprintmålet kan vara ett delmål mot ett mer omfattande mål eller syfte för produktens framtid.

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 varje medlem i utvecklingsteamet:

- Vad har gjorts sedan förra mötet?
- Vad kommer att bli gjort innan nästa möte?
- Vilka hinder står i vägen?

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. Utvecklingsteamet träffas ofta omedelbart efter det dagliga scrummötet för att omplanera resten av arbetet med sprinten. Varje dag bör utvecklingsteamet kunna förklara för

produktägaren och scrummästaren hur de tänker arbeta tillsammans som ett självorganiserat team för att uppnå sprintmålet och skapa det förväntade inkrementet.

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. Det dagliga scrummötet är inte ett statusrapporteringsmöte och det är till för de som omvandlar posterna i produktbackloggen till ett inkrement.

Dagliga scrummöten förbättrar kommunikation, eliminerar andra möten, identifierar och undanröjer hinder för utvecklingen, belyser och främjar snabba beslut samt förbättrar utvecklingsteamets kunskapsnivå om projektet. 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. Detta är ett informellt möte och presentationen av inkrementet syftar till att få återkoppling och främja samarbete.

Detta möte tidsbegränsas till fyra timmar för enmånadssprintar. Proportionerligt mindre tid ägnas åt kortare sprintar. Till exempel så har tvåveckorssprintar två timmars sprintgranskningar.

Sprintgranskningen omfattar följande moment:

- Produktägaren identifierar vad som blivit "klart" och vad som inte blivit "klart";
- 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; samt
- Hela gruppen samarbetar om vad som ska göras härnäst så att sprintgranskningen ger värdefullt underlag till kommande sprintplaneringsmöten.

Resultatet av sprintgranskningen är en uppdaterad produktbacklogg som definierar de troliga posterna för nästa sprint. För att svara upp mot 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 sprintplaneringsmöte. Detta möte tidsbegränsas till tre timmar för enmånadssprintar. Proportionerligt mindre tid ägnas åt kortare sprintar.

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 scrum-ramverket, 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. Artefakterna som definieras i Scrum är specifikt utformade för att så transparent som möjligt visa den nyckelinformation som behövs för att säkerställa att scrumteam framgångsrikt kan leverera ett "klart" inkrement.

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* och *estimat*.

Produktbackloggen är ofta ordnad efter värde, risk, prioritet och nödvändighet. Poster överst i produktbackloggen driver det omedelbara utvecklingsarbetet. Ju högre upp posten finns, desto mer har posten beaktats och desto mer samsyn finns gällande den och dess värde.

Poster högre upp i produktbackloggen är 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 fingranulära efter att ha delats ned så att en enskild post kan bli "klar" inom sprintens tidsram. De poster som kan göras "klara" av utvecklingsteamet inom en sprint anses "redo" eller "utförbara" för att bli utvalda på ett sprintplaneringsmöte.

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 används sedan för att gruppera poster.

Putsning 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 man putsar på produktbackloggen blir posterna granskade och uppdaterade. Dock kan de uppdateras när som helst av produktägaren eller med produktägarens goda minne.

Putsningen är en deltidssyssla under en sprint som delas av produktägaren och utvecklingsteamet. Ofta är det utvecklingsteamet som har domänkunskapen att utföra putsningen själva. Hur och när putsning ska ske bestäms av scrumteamet. Putsning kräver normalt inte mer än 10% av utvecklingsteamets kapacitet.

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 framstegen mot ett mål

Vid varje tidpunkt kan det totala återstående arbetet som krävs för att nå ett mål läggas ihop. Produktägaren följer upp denna totala arbetsmängd åtminstone inför 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.

Diverse olika trendkurvor och andra projektiva metoder har använts för att förutsäga progress. 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.

Sprintbackloggen definierar arbetet som utvecklingsteamet ska göra för att omvandla produktbackloggens poster till ett "klart" inkrement. 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. När teamet arbetar sig igenom sin sprintbacklog, lär de sig mer och mer om vad som behöver göras för att nå sprintmålet. Därför växer och anpassas sprintbackloggen under hela sprinten.

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 sprintframstegen

När som helst i en sprint kan den arbetsmängd, som uppskattningsvis krävs för att färdigställa posterna i sprintbackloggen, summeras. Utvecklingsteamet noterar denna totala återstående arbetsmängd åtminstone vid varje dagligt scrummöte. De sparar sina dagliga noteringar och använder dem för att uppskatta hur troligt det är att man kommer att nå sprintmålet. Genom att löpande följa upp det återstående arbetet under sprintens gång får utvecklingsteamet information så att de kan styra arbetet.

Scrum bryr sig inte om den tid som lagts ned på arbetet med sprintbackloggens poster. Det återstående arbetet och datumet är de enda variablerna som är intressanta.

Inkrement

Inkrementet är summan av alla poster från produktbackloggen som färdigställts under en sprint och 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". Det måste vara i användbart skick oavsett om produktägaren beslutar att släppa det eller inte.

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 ett sprintplaneringsmöte. 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 släppa det omedelbart. 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.

Sammanfattning

Scrum är gratis och erbjuds i denna guide. Scrum's 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. David Starr bidrog med viktiga insikter och redaktionell kompetens vid formuleringen av denna version av Scrumguiden.

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 hade dragit de år då de tillämpat Scrum.

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 om hur tekniker, hjälpmedel och verktyg 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, Joakim Holm och Andreas Hägglund.

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

Burndown

trend, averkning, nedbränning

Motivering: Vad som visas är ju trenden för återstående arbete. Avverkning har lite samma "destruktiva" betydelse och kan ju förutom betyda "hugga ner skog" också användas i "avverka en sträcka". Användningen av ordet burndown för Scrums trendkurvor verkar ha uppstått i scrumgemenskapen eller allmänt inom agila cirklar och är i stort sett slang på det sätt som det används. Ett slanguttryck kan ju därför även fungera på svenska: "bränna ner sprinten".

Cross-functional

tvärfunktionell

Daily Scrum

dagligt scrummöte

Definition of Done

definition av klar, klardefinition

Done

klar, klart eller klara beroende på meningen

Estimate	<p>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></p>
Event	<p>aktivitet <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) prognos (substantiv) <i>Alternativ: förutse, förutsäga, prognostisera</i></p>
Groom the product backlog	putsa produktbackloggen
Impediment	hinder
Practice	<p>tillämpning, praxis <i>Motivering: Den mer bokstavliga betydelsen av "utövning" passar inte i sammanhangen.</i></p>
Product Backlog Sprint Backlog	<p>produktbacklogg sprintbacklogg <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 <i>Motivering: Progress finns i Svenska Akademiens Ordlista, men låter inte alltid så bra i löpande text.</i></p>
Releaseable	<p>releasebar <i>Motivering: Release finns i Svenska Akademiens Ordlista. Alternativ: levererbar, driftsättningsbar</i></p>
Scrum Artifact	scrumartefakt

Scrum Master	scrummästare <i>Motivering: Används i jobbbannonser. Ord som ledare är inte scrummässiga eftersom utvecklingsteamet är självorganiserande.</i>
Scrum Team	scrumteam
Sprint	sprint <i>Motivering: Allmänt använt och otvetydigt.</i>
Sprint Goal	sprintmål
Sprint Planning Meeting	sprintplaneringsmöte, planeringsmöte för sprinten
Sprint Retrospective	sprintåterblick
Sprint Review	sprintgranskning <i>Alternativ: sprintgenomgång</i>
Time-box	tidsram, begränsad tidsrymd
Time-boxed	tidsbegränsad