



# Scrum

en beskrivning

# Scrums principer

## Värderingar från Agile Manifesto

Scrum är mest känt av de agila arbetssätten. Agile Manifesto utgör en gemensam bas för att arbeta agilt och Scrum innehåller mycket av tankegångarna bakom värderingarna och principerna i Agile Manifesto. Mer information finns att hämta i [Agile Manifesto](#).

Värderingarna i Agile Manifesto är direkt applicerbara i Scrum:

- **Individer och samarbete framför processer och verktyg.** Scrum, liksom andra agila ramverk, bygger på förtroende för teamet, teammedlemmarna och deras förmåga att samarbeta. Teamet identifierar vad som skall göras, bestämmer hur det ska göras samt genomför jobbet. Teamet identifierar vilka hinder som finns och tar ansvar för att åtgärda det som det kan påverka. Teamet samarbetar med andra delar av organisationen för att åtgärda vad som ligger utanför teamets påverkan. Detta är en kritisk punkt. Att implementera Scrum utan att fokusera på teamets ansvar kommer generellt sett att leda fel.
- **Fungerande programvara framför omfattande dokumentation.** Scrum kräver ett fungerande, färdigt inkrement av produkten som grundläggande resultat från varje sprint. Givetvis omfattar arbetet i en sprint också analys, design, test och nödvändig dokumentation. Det är fokus på fungerande produktinkrement som ger en organisation möjlighet att hitta rätt väg mot framgång. Detta är en kritisk punkt. Scrumteam ska i varje sprint producera ett fungerande produktinkrement.
- **Samarbete med kunden framför kontraktsförhandlingar.** I Scrum är det i huvudsak Product Owner som står för Scrumteamets kontakter med eventuella användare samt med de delar av organisationen som har behov av produkten. Product Owner är medlem av Scrumteamet och samarbetar med teamet för att bestämma vad som behöver göras. I detta samarbete ska Product Owner alltid peka ut de mest värdefulla sakerna att implementera för att på så sätt säkerställa att produkten har så högt värde som möjligt vid varje enskild tidpunkt. Detta är en kritisk punkt. Product Ownern behöver skapa välfungerande samarbetsformer med teamet.
- **Att förhålla sig till förändring framför att strikt följa en plan.** Alla delar av Scrum är designade för att säkerställa att alla har den information som krävs för att ta bra beslut om produktens utveckling. Resultat och progress mäts i form av ett fungerande produktinkrement. Backloggen över vad som återstår att göras är tillgänglig för alla berörda. Resultat och progress synliggörs både på ett övergripande plan och inom ramen för varje sprint. Problem och synpunkter diskuteras öppet och hanteras omedelbart. Detta är en kritisk punkt. Scrum

fungerar bra för team som öppet granskar vad som händer samt anpassar sitt agerande till verkligheten. Scrum fungerar dåligt för de som inte gör detta.

## Värderingar i Scrum

Allt arbete inom ramen för Scrum bygger på en stabil grund av värderingar som stöd för teamets framåtskridande och principer. Genom att fokusera på samarbete och kontinuerlig förbättring både skapar och förlitar sig Scrum på dessa värderingar.

Värderingarna är Fokus, Mod, Öppenhet, Åtagande och Respekt.

- **Fokus.** Eftersom vi fokuserar på ett fåtal saker åt gången skapar vi bra samarbete och åstadkommer enastående resultat. Vi levererar värdefullt arbete snabbare.
- **Mod.** Eftersom vi arbetar tillsammans känner vi stöd och är fler som kan utföra uppgifterna. Detta ger oss modet att anta större utmaningar.
- **Öppenhet.** När vi samarbetar lär vi oss att uttrycka hur det går samt vad som hindrar oss. Vi lär oss att det är bra att ge uttryck för tveksamheter så att de kan tas hand om.
- **Åtagande.** Då vi tydligt påverkar vårt arbetssätt, får vi ett starkare åtagande i ett framgångsrikt resultat.
- **Respekt.** Allt eftersom vi jobbar tillsammans och delar framgångar och motgångar börjar vi respektera varandra, och hjälps åt att bli värda respekt.

Om en organisation förlitar sig på Scrum kommer den upptäcka fördelarna med Scrum och börja förstå varför dessa värderingar är både nödvändiga för och förstärkta av Scrum.

## Scrumramverket

Scrum är ett ramverk som används för att skapa produkter. Scrumprocessen påbörjas då ett produktbehov uppstår.

Scrum är en teambaserad process. Ett scrumteam består av tre roller: Product Owner, ScrumMaster, och medlemmarna av utvecklingsteamet (hädanefter benämnt teamet). Product Owner ansvarar för att bestämma vad som ska göras. ScrumMaster utövar ett "tjänande ledarskap", för att hjälpa teamet och organisationen att få så mycket nytta av Scrum som möjligt. Teamet bygger produkten inkrementellt i en serie korta tidsperioder som kallas sprintar. En sprint är en fast tidsram på en till fyra veckor, med försmak för kortare intervall. Varje Sprint skapar och levererar teamet ett produktinkrement. Varje inkrement av produkten ska utgöra en urskiljbar, synbart förbättrad funktionell del av produkten. Produktinkrementet ska uppfylla överenskomna och förstådda acceptansvillkor samt uppfylla den kvalitetsnivå som motsvarar definitionen av färdigt.

Scrum har tre huvudsakliga artefakter: Produktbacklogg, sprintbacklogg och produktinkrement. Produktbackloggen är en ordnad lista av idéer för produktens fortsatta utveckling, baserad på den ordning i vilken de är tänkta att implementeras. Sprintbackloggen är en detaljerad plan för utvecklingen i den kommande sprinten. Produktinkrementet är resultatet av arbetet i varje sprint. Det är en helt integrerad version av produktens alla delar, med tillräckligt hög kvalitetsnivå för att vara möjlig att leverera om Product Owner bestämmer sig för att göra det. Utöver dessa artefakter kräver Scrum en transparens inom teamet och gentemot intressenterna. Därför ska scrumteamet tydligt visualisera sina planer och sina framsteg.

Scrum innehåller fem aktiviteter eller möten. Dessa är underhåll av produktbacklogg, sprintplaneringsmöte, dagligt scrummöte, sprintgranskning, samt sprintåterblick.

Nedan beskriver vi roller, artefakter, aktiviteter, samt flödet i Scrum.

## **Roll: Product Owner**

Product Owner är den roll i Scrum som ansvarar för att en produkt med mesta möjliga värde levereras till överenskommet datum. Detta görs genom att det inkommande flödet av krav hanteras och punkterna i produktbackloggen kontinuerligt väljs ut och förfinas. Product Owner underhåller Produktbackloggen och ser till att alla känner till dess innehåll och prioriteringar. Product Owner kan få stöd av andra roller, men måste vara en enskild individ.

Sjävklart är inte Product Owner helt ansvarig för allt själv. Hela Teamet ansvarar för att vara så produktivt som möjligt, att förbättra sina metoder, att ställa de rätta frågorna, att hjälpa Product Owner, och så vidare. Teamet (utvecklingsteamet) ansvarar för att bestämma hur mycket arbete som ska utföras i varje Sprint, samt för att producera ett fungerande inkrement av produkten varje Sprint.

Product Owner är en unik roll i Scrum. Den som är Product Owner är vanligtvis den som är närmast affärssidan av projektet. Product Owner är utsedd för att "få ut produkten" och anses vara den person som är bäst lämpad att tillfredsställa alla intressenters behov. Product Owner åstadkommer detta genom att hantera produktbackloggen samt genom att säkerställa att produktbackloggen och hur arbetet med att implementera punkterna i produktbackloggen synliggörs för alla berörda.

Genom att besluta om ordningen av innehållet i produktbackloggen styr Product Owner vad teamet ska göra härnäst och vad som kan utföras senare, allt i syfte att få fram bästa möjliga produkt utifrån den arbetsinsats som görs.

## **Roll: Teammedlem**

Teamet består av yrkeskunniga medlemmar som utvecklar och levererar ett produktinkrement. Teammedlemmarna självorganiserar för att genomföra arbetet. Teammedlemmar förutsätts vara tillgängliga på heltid.

I Scrum ska teamet bestå av en tvärfunktionell grupp som tillsammans ska ha den nödvändiga kunskapen och kompetensen som krävs för att leverera alla inkrement av produkten.

Teammedlemmarna är ansvariga för att tillsammans organisera allt arbete under sprinten (självorganisering) för att uppnå sprintmålet samt producera ett nytt produktinkrement i enlighet med planen för varje sprint.

Product Owner skapar en ordnad lista över vad som behöver göras.

Teammedlemmarna ger en prognos över hur mycket de kan utföra under en sprint och de bestämmer hur de ska genomföra arbetet.

## **Roll: ScrumMaster**

ScrumMastern ska hjälpa resten av Scrumteamet att följa sina arbetsprocesser genom att vara vägvisare och stöd i en och samma roll. ScrumMastern behöver ha god förståelse för Scrumramverket och förmågan att peka ut dess mest subtila aspekter för andra.

ScrumMastern hjälper Product Owner att förstå hur produktbackloggen ska skapas och underhållas på bästa sätt. ScrumMastern ska arbeta tillsammans med teamet för att identifiera och implementera tekniska tillvägagångssätt som gör det möjligt för teamet att färdigställa ett fungerande produktinkrement vid slutet av varje Sprint. ScrumMastern arbetar tillsammans med hela teamet för att kontinuerligt utvidga definitionen av färdigt.

Som ScrumMaster ska man också se till att alla hinder som ligger i teamets väg röjs undan. Hinder kan vara externa, såsom bristande stöd från ett annat team, eller interna, såsom en Product Owner som inte vet hur produktbackloggen ska förberedas.

ScrumMastern ska uppmuntra teamet till självorganisering. Därför bör teamet själv röja bort hinder så långt det är möjligt.

ScrumMaster agerar som en coach för Scrumteamet och hjälper dem att implementera Scrumprocessen. ScrumMastern ska hjälpa Scrumteamet att arbeta tillsammans, att lära sig Scrumramverket samt skydda dem från såväl interna som externa störningar.

ScrumMastern kan leda möten, hjälper teamet att hålla takten, vara produktiva samt att kontinuerligt förbättra sin kompetens och förmåga.

ScrumMastern ansvarar för att Scrum förstås och följs inom och utanför teamet.

ScrumMastern hjälper alla utanför teamet att förstå processen och hur de på bästa sätt kan agera för att stödja och hjälpa teamet. ScrumMastern hjälper alla att skapa förutsättningar för att Scrumteamet ska öka sin produktivitet och kunna leverera större värde.

## Artefakt: Produktbacklogg

Produktbackloggen är en väsentlig artefakt i Scrum. Produktbackloggen är en ordnad lista av produktidéer arrangerad i den ordning de förväntas färdigställas. Det är den enda kravkällan. Detta innebär att allt arbete som teamet utför hämtas från produktbackloggen. Varje feature-idé, förbättring, buggrättning, dokumentationskrav; ja, varje liten sak de gör, kan härledas till en punkt i Produktbackloggen. Varje punkt i Produktbackloggen har en beskrivning och ett estimat.

Produktbackloggen kan ha sitt ursprung i en lång eller kort lista. Den kan vara vag eller ganska detaljerad. Vanligast är att den börjar kort och vag och blir längre och mer konkret allt eftersom tiden går. Punkter i produktbackloggen som är tänkta att implementeras i närtid "förfinas": förtydligas, definieras tydligare, bryts ner i mindre delar, som en del i aktiviteten som kallas Underhåll av produktbackloggen.

Product Owner ansvarar för - och hålls ansvarig för - underhållet av produktbackloggen, fast Product Owner kan - och bör - få hjälp att producera den och hålla den uppdaterad. Punkter i Produktbackloggen kan komma från Product Owner, teammedlemmarna, eller från andra intressenter.

## Aktivitet: Underhåll av produktbackloggen

Eftersom de ingående punkterna i produktbackloggen kan vara stora och generella samtidigt som idéerna om produktens innehåll kan ändras och prioriteringar justeras behöver produktbackloggen underhållas kontinuerligt genom alla sprintar. Denna aktivitet omfattar åtminstone att:

- hålla punkterna i produktbackloggen ordnade (rangordnade)
- ta bort eller prioritera ner punkter som blivit mindre viktiga
- lägga till eller prioritera upp punkter som upptäckts eller blivit mer viktiga
- bryta ner punkter i mindre delar
- slå samman punkter till en större punkt
- estimerar punkter

En viktig del i nedbrytningen av produktbackloggen är att förbereda för kommande Sprintar. Framförallt läggs vikt vid att bryta ner och detaljera de punkter som kan komma att implementeras i de närmaste sprintarna. I samband med nedbrytning, förfining och detaljering ska man åtminstone, men inte nödvändigtvis enbart, se till:

- Att varje punkt som tas in i en Sprint idealt sätt bidrar till att öka produktens affärsvärde
- Att teamet ska kunna bli färdigt med implementationen av en punkt under en enskild sprint
- Alla ska vara införstådda i vilket resultat som förväntas

Beroende på vilken sorts produkt man utvecklar kan olika färdigheter och kompetenser krävas. Oavsett vilka är det klokt att involvera alla teammedlemmar i underhållet av produktbackloggen och inte enbart lämna det åt Product Ownern.

## **Aktivitet: Sprintplanering**

Varje Sprint inleds med ett tidsbegränsat möte som kallas Sprintplanering. Under detta möte samarbetar teamet för att välja ut och förstå arbetet som skall utföras i kommande Sprinten.

Hela teamet deltar i Sprintplaneringen. Med den ordnade produktbackloggen som utgångspunkt diskuterar Product Owner och Teamet varje punkt för att skapa en gemensam förståelse för den och vad som krävs för att färdigställa i enlighet med aktuell definition av färdigt. Alla möten i Scrum är tidsbegränsade. Den rekommenderade tidsramen för sprintplaneringen är två timmar eller mindre per vecka i sprinten. Eftersom mötet är tidsbegränsat beror resultat av mötet i stor utsträckning på produktbackloggens kvalitet. Av den anledningen är kontinuerligt underhåll av produktbackloggen en viktig aktivitet i Scrum.

Sprintplaneringsmötet i Scrum har två delar:

1. Bestäm hur mycket arbete som ska färdigställas under Sprinten
2. Bestäm hur arbetet ska utföras

### **Del ett: Vilket arbete ska utföras?**

Under del ett av sprintplaneringen ska Product Owner presentera och beskriva en ordningsföljd av produktbackloggspunkter och hela Scrumteamet ska samarbeta för att klargöra vad som behöver göras för att implementera de utvalda punkterna från produktbackloggen.

Hur många punkter från produktbackloggen som ska väljas ut att färdigställas under en sprint är helt, och enbart, upp till teamet (utvecklingsteamet). För att avgöra hur många punkter som ska väljas ut ska teamet ta hänsyn till nuvarande tillstånd för de produktinkrement som färdigställts, teamets tidigare och nuvarande kapacitet samt den ordnade produktbackloggen. Vare sig Product Owner eller någon annan får tvinga teamet att ta på sig mer arbete.

Ofta, men inte alltid, definieras ett sprintmål. Att definiera ett sprintmål är ett kraftfullt tillvägagångssätt som hjälper alla att fokusera mer på väsentliga huvuddelarna i det som ska göras och mindre på detaljer som kan vara ovidkommande.

## **Del två: Hur ska arbetet utföras?**

Under del två av sprintplaneringen samarbetar teammedlemmarna för att komma fram till hur de ska gå tillväga för att producera ett nytt inkrement av produkten som uppfyller nuvarande definition av färdig. De ska utföra tillräckligt mycket design och planering för att övertyga sig om att kunna slutföra det planerade arbetet under sprinten. Det som ska göras tidigt under sprinten bryts ner till delar som tar en dag eller kortare tid att utföra. Det som ska utföras senare under sprinten kan behållas som större delar för nedbrytning senare.

Det är teamets (utvecklingsteamets) ansvar att bestämma hur arbetet ska utföras på samma sätt som det är Product Owners ansvar att bestämma vad som ska utföras.

Product Owner får stanna kvar under del två av sprintplaneringen för att svara på frågor och reda ut eventuella missuppfattningar. Under alla förhållanden behöver Product Owner vara tillgänglig.

## **Sprintplaneringens resultat**

Sprintplaneringen avslutas med att Scrumteamet blir överens om omfattning och komplexitet av det som ska utföras under sprinten samt att det under rimliga omständigheter går att slutföra. Teamet ger en prognos för hur mycket arbete de kommer att slutföra samt gör ett gemensamt åtagande att åstadkomma det.

Sammanfattningsvis ska teamet under sprintplaneringsmötet:

- överväga och diskutera punkter i produktbackloggen tillsammans med Product Owner
- säkerställa att de förstår punkterna
- välja ut det antal punkter de anser att de kan färdigställa
- skapa en tillräckligt detaljerad plan för att känna sig säkra att de kan slutföra alla punkter

Den resulterande listan av uppgifter att utföra är "sprintbackloggen".

## **Artefakt: Sprintbacklogg**

Sprintbackloggen består dels av den lista av nedbrutna och förfinade punkter från produktbackloggen som valts ut för implementation i nuvarande sprint och dels av teamets plan för hur arbetet ska åstadkommas. Sprintbackloggen avspeglar hur mycket arbete teamet anser sig klara av att slutföra under sprinten.

När sprintbackloggen är klar kan sprinten påbörjas och teamet utvecklar det nya inkrement av produkten som definieras av sprintbackloggen.



## Utveckling

Under Sprintens självorganiserar teamet sitt arbete med ta fram ett produktinkrement i enlighet med den Sprintbacklogg som definierades under Sprintplaneringen.

Självorganisering innebär att teamet på ett ansvarsfullt sätt producerar ett inkrement av produkten i enlighet med företagets befintliga standarder och riktlinjer, i enlighet med sin definition av färdigt och att de själva bestämmer hur arbete ska utföras.

## Artefakt: Produktinkrement

Produktinkrementet är den viktigaste artefakten i Scrum. I varje Sprint skapas ett inkrement av produkten. Produktinkrementet ska ha så hög kvalitet att det går att sprida till slutanvändare. Produktinkrementet ska uppfylla den definition av färdigt som tagits fram av teamet och varje ingående del av inkrementet ska vara accepterad av Product Owner.

## Ytterligare synliga tecken på framsteg

I Scrum krävs synlighet och transparens såväl inom som utanför teamet. Att visa upp en produktinkrement är det viktigaste sättet att synliggöra framsteg, men inte det enda. Scrumteamet ska använda sig av alla de artefakter de finner nödvändiga för att skapa synlighet avseende hur arbetet under sprinten framskrider. Vanligen används både så kallade "burn charts" och aktivitetstavlor.

## Avtal: Definitionen av färdig

När ett produktinkrement levereras ska det vara "färdigt" i enlighet med den gemensamma förståelse av vad "färdigt" innebär. Denna definition är annorlunda för varje Scrum-team och i takt med att ett team mognar kommer definitionen av färdig att utvidgas och bli mer ändamålsenlig.

Definitionen av färdig måste alltid ta hänsyn till att ett produktinkrement ska vara av tillräcklig kvalitet för att kunna levereras Product Owner kan tänkas besluta att leverera inkrementet direkt efter sprinten. Det nya produktinkrementet ska omfatta all tidigare funktionalitet och vara fullt testat så att samtliga färdigställda punkter från produktbackloggen fortsätter att fungera tillsammans.

## Aktivitet: Dagligt Scrummöte

Utvecklingsteamet är självorganiserande. Teamet genomför det dagliga scrummöten för att säkerställa att de är på rätt spår mot att uppfylla sprintmålet. Mötet sker på samma tid och plats varje dag. Varje teammedlem informerar om tre saker:

- Vad jag har åstadkommit sedan vårt förra dagliga scrummöte
- Vad jag planerar att utföra fram till vårt nästa dagliga scrummöte
- Vad som hindrar mig från att bli färdig

Det får förekomma korta frågor och svar i syfte att förtydliga, men inga vidare diskussioner sker under det dagliga scrummötet. Många team har däremot ett möte i direkt anslutning till det dagliga scrummötet för att reda ut eventuella frågor som kommit upp under mötet.

Det dagliga scrumötet är inte en avrapportering till chefer, Product Owner eller ScrumMaster. Det är ett kommunikationsmöte för teamet, så att alla i teamet har en gemensam förståelse för hur man ligger till under sprinten. Endast Scrumteamets medlemmar, inklusive ScrumMaster och Product Owner, får tala under detta möte. Intressenter får komma och lyssna. Beroende på vad som kommer fram under mötet organiserar teamet sitt arbete så att sprintmålet kan uppnås.

Det Dagliga Scrummötet är ett nyckelelement i Scrum. Det bidrar till ökad transparens, ökad tillit och högre produktivitet. Det ger möjlighet till tidig upptäckt av problem och stärker självorganisationen och självtilliten hos teamet. Alla möten i Scrum är tidsbegränsade. Den rekommenderade tidsramen för det dagliga scrummötet är femton minuter.

## Aktivitet: Sprintgranskning

Vid slutet av sprinten ska teamet och intressenterna granska det framtagna produktinkrementet. Alla Scrummöten är tidsbegränsade. Den rekommenderade tidsramen för sprintgranskningen är en timme per vecka i sprinten.

Diskussionerna kretsar i huvudsak kring det produktinkrement som producerades under Sprinten. Eftersom Intressenterna alla har ett "intresse" i resultatet är det en bra idé för dem att delta. Detta är ett informellt möte för var vi står och för att tillsammans resonera om hur vi kan komma framåt. Alla får komma med förslag vid sprintgranskningen. Det är Product Owner som tar slutgiltigt beslut om vad som ska göras framöver, och som uppdaterar produktbackloggen när det behövs.

Varje team hittar sitt sätt att genomföra sprintgranskning. Det är vanligt att produktinkrementet demonstreras. Deltagarna diskuterar ofta observationer från

sprinten och produktidéer som de har identifierat. De diskuterar produktbackloggens skick, möjliga leveransdatum samt vad kan slutföras fram till dessa datum.

Sprintgranskningen ger alla deltagare en överblick av det nuvarande produktinkrementet. I ljuset av detta är det vanligt att uppdateringen av produktbackloggen görs som del av sprintgranskningen.

## **Aktivitet: Återblick**

Vid slutet av varje sprint träffas Scrumteamet för att genomföra en återblick. Syftet är att granska hur det gått med avseende på processen, relationerna inom teamet samt de verktyg som användes. Teamet identifierar vad som gick bra, vad som gick mindre bra samt identifierar förslag till möjliga förbättringar. De tar fram en plan för framtida förbättringar. Alla möten i Scrum är tidsbegränsade. Den rekommenderade tidsramen för återblicken är en timme per vecka i sprinten.

Scrumteamet förbättrar sina arbetsprocesser inom ramen för Scrum.

## **Fortsätt och upprepa**

Scrumcykeln upprepas härifrån för varje Sprint

För att sammanfatta: Scrumteamets medlemmar (Product Owner, teamet, och ScrumMaster) samarbetar för att skapa en serie produktinkrement under korta tidsbestämda intervaller som kallas sprintar. Varje inkrement ska uppfylla ProductOwners acceptanskriterier och teamets gemensamma "definition av färdig". Teamet väljer arbete från en produktbacklogg. Varje sprint inleds med en sprintplanering för att skapa en sprintbacklogg, planen för sprinten. Teamet självorganiserar för att utföra utveckling av produktinkrementet och använder det dagliga scrummötet för att koordinera sitt arbete och säkerställa att de skapar det bästa möjliga produktinkrementet. De utför underhåll av produktbackloggen för att förbereda inför nästa sprintplaneringsmöte. Varje sprint avslutas med sprintgranskning och återblick, då Scrumteamet granskar produkten och sina arbetsprocesser.