

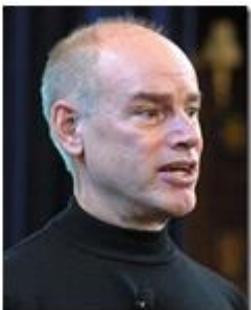
# Scrumguiden™

---

Den definitive guiden til Scrum:  
Spillereglene



*Jeff Sutherland*



*Ken Schwaber*

*October 2011*

*Utviklet og vedlikeholdt av Ken Schwaber og Jeff Sutherland*

# Table of Contents

---

Hensikten med Scrumguiden .....	3
Scrum overblikk .....	3
Scrumrammeverket .....	3
Teorien bak Scrum .....	3
Inspeksjon .....	4
Adapsjon .....	4
Scrum .....	4
Scrum teamet .....	5
Utviklingsteamet .....	6
Scrum Master .....	6
Scrum aktiviteter .....	7
Sprinten .....	8
Kansellering av Sprint .....	8
Sprintplanlegging .....	9
Sprintmålet .....	10
Daglig Scrummøte .....	10
Sprintreview .....	11
Scrum artefakter .....	12
Inkrementet .....	15
Definisjon av "ferdig" .....	15
Konklusjon .....	15
Acknowledgements .....	16
People .....	16
History .....	16

## Hensikten med Scrumguiden

Scrum er et rammeverk for utvikle og vedlikeholde komplekse produkter. Denne veilederen inneholder definisjonen av Scrum. Definisjonen består av Scrums roller, hendelser, artefakter samt reglene som binder alt sammen. Ken Schwaber og Jeff Sutherland utviklet Scrum; Scrumguiden er skrevet og gjort tilgjengelig av dem, og de står bak Scrumguiden.

## Scrum overblikk

Scrum (s): et rammeverk som gjør det mulig for folk å adressere komplekse, adaptive problemer samt å kreativt og produktivt levere produkter med høyest mulig verdi.

Scrum er

- Lettvekts
- Enkel å forstå
- Svært vanskelig å mestre

Scrum er et prosessrammeverk som har vært i bruk til å lede kompleks produktutvikling siden tidlig 1990-tall. Scrum er ikke en prosess eller en teknikk for å lage produkter; det er snarere et rammeverk du kan ta i bruk en rekke ulike prosesser og teknikker innenfor. Scrum klargjør den relative effektiviteten mellom ulike praksiser slik at du kan forbedre deg.

## Scrumrammeverket

Scrumrammeverket består av Scrum team samt deres assosierte roller, hendelser, artefakter og regler. Hver komponent i rammeverket tjener en bestemt hensikt og er essensiell for Scrums suksess og bruk.

Spesifikke strategier for bruk av Scrum varierer og er beskrevet andre steder. Scrumreglene binder sammen hendelser, roller og artefakter og sammenholder forholdene og interaksjonene mellom dem. Scrumreglene er beskrevet i dette dokumentet.

## Teorien bak Scrum

Scrum er basert på empirisk prosesskontrollteori, eller empirisme. Empirisme baserer seg på at kunnskap kommer fra erfaring **og** beslutninger som baseres på det som er kjent. Scrum benytter en iterativ, inkrementell framgangsmåte for å optimalisere forutsigbarhet og kontrollere risiko. Enhver implementasjon av empirisk

prosesskontroll står på tre hovedpillarer: Gjennomsiktighet (transparency), inspeksjon og adapsjon.

## Gjennomsiktighet

De mest signifikante delene av prosessen må være synlig for de som er ansvarlig for resultatet. For å oppnå denne gjennomsiktigheten må disse delene definieres av en felles standard slik at de som trenger innsyn deler den samme forståelsen av virkeligheten.

For eksempel må

- \* alle som diskuterer prosessen ha et felles språk for dette
- \* de som godkjener og de som utvikler et inkrement ha en felles definisjon av begrepet "Ferdig".

## Inspeksjon

Brukere av Scrum må granske Scrumartefakter samt framdriften mot et mål, for å oppdage uønskede avvik. Disse inspeksjonene bør ikke skje så ofte at de kommer i veien for arbeidet. De er mest verdifulle når de nøye og regelmessig utføres av erfarte granskere i tett kobling til selve arbeidet.

## Adapsjon

Om en inspektør ser at ett eller flere aspekter av en prosess avviker utenfor de akseptable grensene, og at sluttproduktet vil bli vanskelig å akseptere, må prosessen og/eller det som blir prosessert justert. An slik justering må gjøres så raskt som mulig for å minimalisere videre avvik.

Scrum har fire ulike formelle anledninger for inspeksjon og adapsjon - som blir beskrevet senere i kapitlet Scrum aktiviteter:

- Sprint planleggingsmøte
- Daglig Scrum
- Sprintreview møte
- Sprint retrospective

## Scrum

Scrum er et rammeverk strukturert for å støtte kompleks produktutvikling. Scrum består av Scrum team med deres assosierede roller, aktiviteter, artefakter og regler.

Hver komponent innen rammeverket tjener en spesifik hensikt og er essensiell for Scrum sin suksess og bruk. Reglene i Scrum binder aktivitetene, rollene og artefaktene sammen og tar hånd om forholdene og interaksjonene mellom dem. Reglene i Scrum beskrives igjennom hele dette dokumentet.

## Scrum teamet

Scrum teamet består av en produkteier, utviklingsteamet og en Scrum Master. Scrum team er selvorganiserende og tverrfunksjonelle. Selvorganiserende team velger selv hvordan de best kan gjøre sin jobb, i stedet for at de blir fortalt hva de skal gjøre av andre utenfor teamet. Tverrfunksjonelle team har all den kompetansen som er nødvendig for å gjennomføre arbeidet uten å være avhengig av andre utenfra. Denne teammodellen i Scrum er laget for å optimalisere fleksibilitet, kreativitet og produktivitet.

Scrum team leverer produkter iterativt og inkrementelt og maksimaliserer derigjennom muligheten for feedback. Inkrementelle leveranser av ”ferdige” produkter sikrer at en potensielt verdifull versjon av produktet til enhver tid er tilgjengelig.

## Produkteieren

Produkteieren er ansvarlig for å maksimalisere verdien av produktet og arbeidet til utviklingsteamet. Akkurat hvordan dette foregår vil variere stort mellom ulike organisasjoner, Scrum team og individer.

Produkteier er den ene ansvarlige personen for produktkøen. Håndteringen av produktkøen består av:

- Å uttrykke produktkøelementer klart og forståelig;
- Å prioritere produktkøelementene slik at de ligger i en ordnet rekkefølge for å best mulig oppnå målsetningene;
- Sørge for at arbeidet til utviklingsteamet gir mest mulig verdi;
- Sørge for at produktkøen er godt synlig, gjennomsiktig, og klar for alle og at den viser hva Scrum teamet kommer til å jobbe med i neste omgang; samt
- Passe på at utviklingsteamet forstår elementene i produktkøen tilstrekkelig godt.

Produkteier kan gjøre dette arbeidet selv, eller benytte utviklingsteamet for det. Men uansett vil produkteier være den ansvarlige.

Produkteier er en person, ikke en komité. Produkteier kan representere ønskene og behovene til en komité, men disse må da overbevise produkteier om å gjøre endringer i produktkøen. For at produkteier skal lykkes, må organisasjonen som

helhet respektere beslutningene hans/hennes. Produkteiners beslutninger er hele tiden synlige gjennom innholdet i produktkøen. Ingen har lov til å be utviklingsteamet om å jobbe etter andre prioriteringer, og utviklingsteamet har heller ikke lov til å gjøre arbeid som tildeles av andre.

## Utviklingsteamet

Utviklingsteamet består av fagpersoner som gjør det som er nødvendig for å levere inkrementer av ”ferdig” produkt på slutten av hver Sprint. Bare medlemmer av dette teamet skaper inkrementet.

Utviklingsteamet gis myndighet av organisasjonen til å organisere seg og styre sitt eget arbeid. Den synergien som oppstår som et resultat av dette optimaliserer teamets effektivitet og verdiskapning. Utviklingsteam har følgende karakteristika:

- De er selvorganiserende. Ingen (ikke engang Scrum Master) forteller utviklingsteamet hvordan de skal gjøre produktkøelementer om til potensielt leverbare inkrementer med funksjonalitet;
- De er tverrfunksjonelle, med all nødvendig kunnskap som team for å lage produktinkrementer;
- Scrum anerkjenner ingen titler i utviklingsteamet utenom Utvikler. Uavhengig av om et stykke arbeid er utført av en bestemt person, det er ingen unntak fra denne reglen;
- Teammedlemmer kan godt ha spesialkompetanse eller spesielle fokusområder, men ansvaret tilhører teamet som et hele; og,
- utviklingsteamet inneholder ikke undergrupper som for eksempel testere eller forretningsanalytikere.

## Størrelsen på utviklingsteam

Optimal størrelse er lite nok til å være ”kjapp i vendingen” og stort nok til å kunne levere signifikante stykker arbeid. Tre eller færre fører til for lite interaksjon og resulterer i lavere produktivitetsgevinst. Små team kan bli hindret av kompetansebegrensninger underveis i en Sprint, noe som kan hindre teamet i å levere et potensielt leverbart inkrement. Mer enn ni medlemmer krever for mye koordinering. Store utviklingsteam genererer for mye kompleksitet for å styre en empirisk prosess. Produkteinier og Scrum Master teller ikke i disse betraktningene, med mindre de også gjør arbeid i Sprint Backlogen.

## Scrum Master

Scrum Master er ansvarlig for å sørge for at Scrum er forstått og utført. Scrum Mastere gjør dette ved å sørge for at Scrum teamet etterlever Scrum teorien, praksisene og reglene. Scrum Master er en ”servant-leader” for utviklingsteamet.

Scrum Master hjelper de i omgivelsene til Scrum teamet å forstå hva slags

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

interaksjon med Scrum teamet som er bra for helheten. Scrum Master hjelper alle å endre denne interaksjonen for å maksimalisere verdiskapningen til Scrum teamet.

### **Scrum Masters tjenester til produkteier**

Scrum Master tjener produkteier på flere måter:

- Finne gode teknikker for produktkøhåndtering;
- Kommunisere visjonen, målsetninger og produktkøelementer til utviklingsteamet;
- Lære utviklingsteamet å lage klare og konsise produktkøelementer;
- Å forstå langtidsplanlegging i et empirisk utviklingsmiljø;
- Å forstå og praktisere smidig/agil utvikling; og,
- Fasilitere Scrum aktiviteter på oppfordring eller ved behov.

### **Scrum Masters tjenester til utviklingsteamet**

Scrum Master tjener utviklingsteamet på flere måter:

- Coacher teamet i selvorganisering og tverrfaglighet;
- Lærer utviklingsteamet å lage produkter med høy verdi;
- Fjerne hindringer for utviklingsteamets framdrift;
- Fasilitere Scrumaktiviteter på oppfordring eller ved behov; og,
- Coache utviklingsteamet i omgivelser som ikke ennå fullt ut har adoptert Scrum eller fullt ut forstått Scrum.

### **Scrum Masters tjenester til organisasjonen**

Scrum Master tjener organisasjonen på flere måter:

- Leder og coacher organisasjonen i sin Scrum adopsjon;
- Planlegger Scrum implementasjonen i organisasjonen;
- Hjelper ansatte å forstå og forholde seg til Scrum og empirisk produktutvikling;
- Initiere endringer som øker produktiviteten til Scrum teamet; og,
- Samarbeide med andre Scrum Mastere for å øke effekten av innføringen av Scrum i organisasjonen.

## **Scrum aktiviteter**

Det er foreskrevet aktiviteter i Scrum for å skape regularitet og for å minimalisere behovet for møter som ikke er definert i Scrum. Scrum bruker tidsbokser, det vil si at aktivitetene har en maksimal varighet. Dette for å sikre riktig mengde tidsbruk til planlegging uten å tillate sløsing i forbindelse med planlegging.

Alle aktiviteter utenom Sprinten selv er en anledning til å inspirere og gjøre tilpasninger / forbedringer. Aktivitetene er designet for å sikre gjennomsiktighet og

inspeksjon. Om man unnlater å gjennomføre alle aktivitetene vil man miste gjennomsiktighet og muligheter for å evaluere.

## Sprinten

Sprinten er ”hjertet av Scrum”, en tidsboks på en måned eller kortere der man skaper et ”ferdig”, brukbart og potensielt leveringsklart produktinkrement. Sprinter har samme varighet gjennom et helt utviklingsforløp. En ny Sprint starter umiddelbart etter at en Sprint er avsluttet.

Sprinter består av Sprintplanleggingsmøtet, daglige Scrummøter, utviklingsarbeidet, Sprintreview og Sprint Retrospective.

Underveis i Sprinten gjelder følgende:

- Ingen endringer som kan kompromittere Sprint målet tillates;
- Selve Utviklingsteamet og deres kvalitetsmål holdes konstant; og,
- Omfanget (Sprint Backlogen) klargjøres gradvis og kan reforhandles etter hvert som man bygger opp kunnskap gjennom Sprinten.

Hver Sprint kan sees på som et prosjekt med mindre enn en måneds varighet. Akkurat som i prosjekter Sprinten brukes for å oppnå noe konkret. Hver Sprint har en definisjon av hva som skal lages, et design og en fleksibel plan for å lage det, arbeidet selv, samt det resulterende produktet.

Maksimal Sprint lengde er en kalendermåned. Når horisonten blir for lang risikerer vi at definisjonen av det som skal lages endrer seg underveis, kompleksiteten vil øke og det samme vil risikoen. Sprinten fremmer forutsigbarhet samt inspeksjon og adaptasjon mot målet. Sprinten begrenser også risikoen til kostnadene av en måneds arbeid.

## Kansellering av Sprint

En Sprint kan kanselleres før tidsboksen er omme. Selv om både interessenene, Scrum Master og utviklingsteamet kan ta initiativ til kansellering er det kun produkteier som har myndighet til å kansellere.

En Sprint vil typisk kunne kanselleres om Sprintmålet blir utdatert. Årsakene til dette strategiske endringer, at markedet endrer seg, eller teknologiske forhold. Generelt, Sprinten bør kanselleres om fullføring ikke synes fornuftig under de rådende forhold. Men, på grunn av den korte lengden, er det svært sjeldent fornuftig å kansellere.

Når en Sprint kanselleres gjennomgåes alle produktkøelementer som er ”ferdig”. Hvis deler av arbeidet er potensielt leverbare vil produkteier typisk godkjenne dette. Alle uferdige produktkøelementer legges tilbake i produktkøen og re-estimeres.

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

Sprint kansellering koster ressurser og vil kunne oppleves traumatisk for teamet, og er svært uvanlig.

## Sprintplanlegging

Arbeidet for Sprinten planlegges i dette møtet. Planen utarbeidet i tett samarbeid i hele Scrum teamet.

Sprintplanleggingen er en tidsboks på 8 timer for en måneds Sprintlengde. Ved kortere Sprinter avkortes denne varigheten proporsjonalt. 2-ukers Sprinter har altså 4 timers Sprintplanlegging.

Dette møtet består av to deler, der hver del er en tidsboks på halvparten av den totale varigheten.

De to delene av møtet besvarer hvert sitt spørsmål, respektivt:

1. Hva vil bli levert i denne Sprinten?
2. Hvilket arbeid er nødvendig for å lage dette inkrementet?

### Del 1: Hva vil bli levert i denne Sprinten?

I denne delen beregner utviklingsteamet funksjonaliteten som vil bli levert i Sprinten. Produktier begynner med å presentere de elementene som ligger høyest prioritert i produktkøen. Hele Scrum teamet samarbeider så om å få en felles forståelse av arbeidet som skal gjøres i Sprinten.

Input til dette møtet er produktkøen, forrige produktinkrement, kapasiteten til utviklingsteamet samt ytelsen til teamet basert på tidligere Sprinter. Antallet elementer som velges ut er helt og holdent opp til utviklingsteamet. Kun utviklingsteamet kan vurdere hva det er i stand til å fullføre.

Etter at teamet har beregnet sannsynlig omfang av Sprinten, vil de lage utkast til Sprintmål. Sprintmålet er hovedformålet med Sprinten og vil gi teamet en god veiledning underveis.

### Del 2: Hvilket arbeid er nødvendig for å lage dette inkrementet?

Etter å ha valgt omfanget til Sprinten må utviklingsteamet bestemme seg for hvordan de skal realisere dette i et "ferdig" produktinkrement. De valgte produktkøelementene plus planen for å levere dem kalles Sprintbacklogen. Utviklingsteamet begynner normalt med å designe systemet. Arbeidet kan være

elementer med varierende størrelse, eller estimert omfang.

Arbeidet for de første dagene av Sprinten brytes opp i små enheter, ideelt sett én dag eller mindre. Utviklingsteamet selvorganiserer når de tar på seg arbeidet både i Sprintplanleggingen og igjennom hele Sprinten.

Produkteier kan gjerne være tilstede i denne delen av Sprintplanleggingen for å klargjøre de valgte produktkøelementene og for å hjelpe til å gjøre nødvendige avveiinger. Om utviklingsteamet oppdager at de har valgt for mye eller for lite arbeid kan omfanget av Sprinten reforhandles på slutten av Sprintplanleggingen.

Utviklingsteamet kan også invitere andre deltagere til Sprintplanleggingsmøtet for å styrke både teknisk kompetanse og domenekompetanse.

På slutten av møtet bør utviklingsteamet kunne forklare produkteier og Scrum Master hvordan de tenker å selvorganisere for å oppnå Sprintmålet og å lage produktinkrementet.

## Sprintmålet

Sprintmålet gir utviklingsteamet fleksibilitet med hensyn til funksjonaliteten som skal lages. Når teamet jobber seg igjennom Sprinten har de hele tiden Sprintmålet i siktet. For i tilfredsstille Sprintmålet implementerer de det nødvendige av funksjonalitet og tekniske løsninger. Hvis de underveis finner ut at de må gjøre noe annerledes enn de planla i Sprintplanleggingen, kan de i samarbeid med Produkteier forhandle om et nytt omfang i Sprinten.

Sprintmålet kan godt være sammenfallende med en milepæl i en større produktplan (“product roadmap”).

## Daglig Scrummøte

Dette er en 15 minutters tidsboks for at utviklingsteamet kan synkronisere arbeidet sitt og planlegge de neste 24 timene. Dette gjør de ved å inspirere det som ble gjort siden forrige daglige Scrummøte og å plukke ut oppgaver fram mot neste møte.

Disse møtene holdes alltid på samme sted, til samme tid for å redusere kompleksitet. I møtet forklarer alle medlemmene av utviklingsteamet:

- Hva er oppnådd siden forrige møte?
- Hva skal gjøres til neste møte?
- Hvilke hindringer kan vi se?

Utviklingsteamet bruker denne anledningen til å vurdere progresjonen mot Sprintmålet og hvordan de ligger an i arbeidet med å avslutte de oppgavene som er nødvendig. Daglige Scrummøter øker sannsynligheten for at de oppnår Sprintmålet.

Utviklingsteamet møtes ofte rett etter daglig Scrum for å re-planlegge resten av Sprinten. De skal til enhver tid være i stand til å forklare Scrum Master og produkteier hvordan de tenker å samarbeide og selvorganisere for å oppnå målet og fullføre Sprinten.

Scrum Master sørger for at teamet faktisk gjennomfører de daglige Scrummøtene, selv om det er utviklingsteamets ansvar å utføre møtet etter hensikten. Scrum Master står for opplæring av utviklingsteamet i hvordan de kan gjennomføre møtet innenfor tidsboksen på 15 minutter.

Scrum Master passer også på at dette blir utviklingsteamets møte og at ingen utenforstående deltar. Dette er ikke et status møte, men kun for de som omgjør produktkøelementer til et produktinkrement.

Daglige Scrummøter forbedrer kommunikasjon, eliminerer behovet for andre møter, identifiserer og fjerner hindringer for utviklingen, stimulerer raske beslutninger og forbedrer utviklingsteamets samlede kunnskap.

## Sprintreview

På slutten av Sprinten avholdes et Sprintreview møte for å inspirere produktinkrementet og å tilpasse Produktkøen ved behov. Under Sprintreviewet samarbeider Scrumteamet og interessentene om det som ble gjort i Sprinten og ut fra dette hva som kan gjøres i neste Sprint. Dette er et uformelt møte og presentasjonen av inkrementet har til hensikt å utløse tilbakemeldinger og fostre et godt samarbeid.

Dette er en 4 timers tidsboks for 1 måneds Sprinter. Det allokeres proporsjonalt mindre tid for kortere Sprinter.

Sprintreviewet inkluderer følgende elementer:

- Produkteier identifiserer alt som ble “ferdig” og hva som ikke ble “ferdig”;
- Utviklingsteamet diskuterer hva som gikk bra i Sprinten og hvilke problemer de støtte på og hvordan disse ble løst;
- Utviklingsteamet demonstrerer arbeidet som ble “ferdig” og besvarer spørsmål om inkrementet;
- Produkteier diskuterer produktkøen slik den står. Han eller hun redegjør for sannsynlige leveransedatoer basert på progresjonen hittil; og,
- Hele gruppens samarbeider om hva som skal gjøres i neste omgang.

Resultatet av Sprintreviewet er en revidert produktkø som definerer sannsynlig utvalgte produktkø for neste Sprint. Møtet kan også resultere i at nye muligheter oppdages slik at hele produktkøen påvirkes.

## Sprint retrospective

Dette er et tilbakeblikk på den avsluttede Sprinten der Scrum Teamet inspirerer seg selv og lager en plan for å forbedre seg i løpet av neste Sprint. Retrospective møtet avholdes rett etter Sprintreview og da rett før Sprintplanlegging for neste Sprint.

Dette er et 3 timers tidsboks for en måneds Sprint. Proporsjonalt mindre tid allokeres for kortere Sprinter.

Hovedhensikten med Sprint retrospectiver er å:

- Inspisere hvordan siste Sprint forløp med fokus på mennesker, forholdet mellom mennesker, prosesser og verktøy;
- Identifisere og prioritere de viktigste positive og negative erfaringene; og,
- Lage en plan for å implementere forbedringene.

Scrum Master motiverer og legger til rette for at Scrumteamet forbedrer seg innenfor Scrum rammeverket, de valgte metoder og praksiser for å gjøre det mer effektivt og tilfredsstillende. Gjennom alle Sprint retrospectivene vil teamet gradvis øke produktkvaliteten gjennom å ekspandere sin definisjon av ordet *Ferdig*.

Mot slutten av Retrospectivemøtet vil teamet ha identifisert forbedringer som skal implementeres i løpet av neste Sprint. Det å implementere forbedringene er adapsjonen teamet gjør etter å ha inspirert sin egen adferd i inneværende Sprint. Selv om forbedringer kan implementeres når som helst, vil Sprintreviewet representere en dedikert anledning som fokuserer på inspeksjon og adapsjon.

## Scrum artefakter

Alle Scrum's artefakter representerer arbeid eller verdi på ulike måter som er egnet til å skape gjennomsiktighet og muligheter for inspeksjon og adapsjon. Artefaktene som Scrum definerer er spesifikt designet for å maksimalisere transparens over nøkkelinformasjonen som trengs for å gi Scrum Team suksess i å levere et "ferdig" produktinkrement.

## Produktkø

Dette er en ordnet liste som inneholder alt som kan behøves i produktet og er den eneste kilden som beskriver de endringene som skal gjøres i produktet. Produktleier er ansvarlig for Produktkøen. Dette inkluderer selve innholdet, at den er tilgjengelig

og ordnet i en bestemt rekkefølge. Produktkøen er aldri komplett. Det første utkastet vil kun legge ut de initiale og best forståtte kravene. Produktkøen utvikler seg hele tiden etter hvert som produktet selv og omgivelsene endrer seg. Den er dynamisk og i konstant endring slik at produktet holdes konkurransedyktig, verdifull og brukervennlig. Så lenge produktet eksisterer vil produktkøen eksistere.

Produktkøen lister alle featurers, funksjoner, krav, forbedringer og bug-fixer som produktet trenger i framtiden. Produktkøens elementer har en beskrivelse, en rekkefølge og et estimat. Rekkefølgen kan avgjøres av verdi, risiko, prioritet og nødvendighet. Jo høyere opp et element ligger, desto mer bearbeidet er det og desto mer konsensus er det om verdien det har.

De høyt plasserte elementene er klarere og mer detaljerte enn de lavere. Dette gjør det også mulig for de øvre elementene å få mer presise estimater. Elementene som er øremerket neste Sprint er finoppdelte og enhver av dem kan gjøres helt "ferdig" av Utviklingsteamet. Disse produktkøelementene betegnes gjerne "klare" (*Ready* eller *Actionable*) for utvelgelse i neste Sprintplanleggingsmøte.

Etter hvert som produktet tas i bruk, øker i verdi og markedet gir feedback, vil produktkøen bli en større og mer omfattende liste. Krav vil aldri stoppe å endre seg og produktkøen er en levende artefakt. Endringer i forretningskrav, markedsforhold og teknologi kan forårsake endringer i produktkøen.

Flere Scrumteam samarbeider ofte om å utvikle det samme produktet. Det brukes allikevel én produktkø, og det kan brukes attributter for å gruppere elementene.

*Grooming* eller *Refinement* er begreper som gjerne brukes om det arbeidet som gjøres på produktkøen. Dette består i å øke detaljgraden, estimere og å prioritere elementer. Dette er en kontinuerlig prosess der Produkteier og Utviklingsteamet samarbeider om detaljene. Elementene revideres under dette arbeidet, og kan nå som helst oppdateres av Produkteier.

Produktkøarbeidet er en side-aktivitet igjennom Sprinten som skjer i samarbeide mellom Produkteier og utviklingsteamet. Ofte har Utviklingsteamet nok domenekunnskap til å gjøre dette selv. Hele Scrum Teamet bestemmer hvor ofte og når arbeidet skal gjøres. Det er sjeldent behov for å bruke mer enn 10% av Utviklingsteamets kapasitet til dette.

Utviklingsteamet har ansvaret for all estimering. Produkteier deltar i dette ved å bidra med klargjøring og avveininger.

## Å følge progresjonen mot et mål

Vi kan oppsummere mengden gjenstående arbeid når som helst. Produkteier følger med på det totale arbeidet som gjenstår mot langsigktige mål minimum ved hvert Sprintreview. Ved å sammenligne det gjenstående arbeidet med tidligere gjenstående kan han vurdere progresjonen mot langsigktige mål. Denne informasjonen gjøres transparent for alle interesserter.

Scrum befatter seg ikke med tidsforbruk for å realisere produktkøelementer. Gjenstående arbeid og datoer er de eneste interessante variablene.

Ulike typer *burndown*, *burn-up* og lignende prognose-praktiser har lenge vært i bruk. Mange av disse er fullt brukbare, men de kan ikke erstatte viktigheten av empiri. I komplekse omgivelser kan vi ikke vite hva som vil skje. Det er kun det som har skjedd som er egnet til å ta planleggingsbeslutninger.

## Sprintbacklog

Sprintbacklogen er Sprintens utvalg av produktkøelementer, pluss en plan for å levere produktinkrementet og realisere Sprintmålet. Sprintbacklogen er utviklingsteamets beste prognose for hva de vil kunne inkludere i neste inkrement og det arbeidet som er nødvendig for å realisere dette. Dette definere altså arbeidet utviklingsteamet gjør for å omgjøre Produktkøelementene til en "ferdig" inkrement. Sprintbacklogen synliggjør alt nødvendig arbeid Utviklingsteamet mener de må gjøre for å levere funksjonaliteten. Den inneholder tilstrekkelig detaljert informasjon for at endringer i progresjon lett kan forståes i daglige Scrum møter. Utviklingsteamet endrer Sprintbacklogen underveis i Sprinten. Den utvikler seg gjennom Sprintens gang ettersom de lærer hvordan de best mulig kan nå Sprint målet. Om de oppdager at ikke planlagt arbeid er nødvendig legges dette til Sprintbacklogen. Om det viser seg at arbeid i Sprintbacklogen er unødvendig fjernes det bare. Kun utviklingsteamet kan endre Sprintbacklogen. Sprintbacklogen er et svært godt synlig sanntidsbilde av gjenstående arbeid i en Sprint.

## Å følge Sprintprogresjonen

Man kan oppsummere gjenstående arbeid i Sprinten når som helst. Utviklingsteamet sjekker gjenstående ved hvert daglige Scrum, og vil hele tiden følge med på sannsynligheten for å oppnå Sprintmålet. Utviklingsteamet styrer dermed sin egen progresjon.

Scrum beskjeftiger seg ikke med tidsforbruk, gjenstående arbeid og dato er eneste interessante variable.

## Inkrementet

Et inkrement er summen av alle produktkøelementene som fullføres i løpet av en Sprint og alle tidligere Sprinter. På slutten av Sprinten det nye inkrementet må være "ferdig", hvilket innebærer at det må kunne tas i bruk og overholde teamets definisjon av "ferdig". Inkrementet skal alltid være "ferdig", uansett om Produkteier velger å levere det.

## Definisjon av "ferdig"

Når et Produktkøelement eller et inkrement er "ferdig" må alle forstå hva "ferdig" betyr. Definisjonen varierer mye fra team til team, men det er uansett avgjørende at alle har en felles forståelse av definisjonen slik at vi sikrer full gjennomsiktighet. Definisjonen av "ferdig" brukes først og fremst for å evaluere om alt arbeidet med et produktinkrement er fullført.

Denne definisjonen hjelper utviklingsteamet med å lage prognosenter hvilket kommer med i Sprinten under Sprintplanlegging. Formålet med hver Sprint er å levere inkrementer med potensielt leverbar funksjonalitet som overholder definisjonen av "ferdig".

Det inkrementet utviklingsteamet leverer skal være mulig å ta i bruk slik at produkteier selv kan velge om det skal settes i drift eller ikke. Hvert inkrement er et tillegg til alle tidligere inkrementer og er grundig testet slik at man har trygghet for at alle Inkrementene samvirker som de skal. Etter hvert som Scrumteam modnes forventes det at definisjonen av "ferdig" eksanderer og utgjør et stadig med stringent kriterium for kvalitet.

## Konklusjon

Scrum er gratis og tilbys gjennom denne guiden. Scrums roller, artefakter, aktiviteter og regler er faste og selv om det er fullt mulig å implementere bare deler av Scrum blir resultatet ikke Scrum. Scrum eksisterer kun i sitt hele og fungerer godt som en kontainer for andre teknikker, metodikker og praksiser.

## Acknowledgements

### People

Of the thousands of people who have contributed to Scrum, we should single out those who were instrumental in its first ten years. First there was Jeff Sutherland, working with Jeff McKenna, and Ken Schwaber, working with Mike Smith and Chris Martin. Many others contributed in the ensuing years and without their help Scrum would not be refined as it is today. David Starr provided key insights and editorial skills in formulating this version of the Scrum Guide.

### History

Ken Schwaber and Jeff Sutherland first co-presented Scrum at the OOPSLA conference in 1995. This presentation essentially documented the learning that Ken and Jeff had over the previous few years applying Scrum.

The history of Scrum is already considered long. To honor the first places where it was tried and refined, we recognize Individual, Inc., Fidelity Investments, and IDX (now GE Medical).

The Scrum Guide documents Scrum as developed and sustained for twenty-plus years by Jeff Sutherland and Ken Schwaber. Other sources provide you with patterns, processes, and insights about how the practices, facilitations, and tools that complement the Scrum framework. These optimize productivity, value, creativity, and pride.

### Translation

This guide has been translated from the original English version, provided by Ken Schwaber and Jeff Sutherland. Contributors to the translation include Geir Amsjø.