

# SCRUM

på fem minutter



# DET TALAS MYCKET OM SCRUM OCH LÄTTRÖRLIGA METODER JUST NU

"A simple framework for managing complex projects ..."

"Traditionella metoder fokuserar på att hålla planen, Scrum inriktar sig på att hela tiden leverera affärsvärde ..."

"Marknaden förändras allt snabbare, omvärlden blir allt mer komplex – Scrum gör det möjligt att anpassa sig ..."

"... a hyper-productivity tool!"

"It has been documented to dramatically improve effectiveness in teams previously paralyzed by heavier methodologies ..."

"Embrace change, release creativity, increase productivity"

"Scrum är inriktat på människorna i projektet, inte på tekniken ..."

"En smart kombination av beprövade metoder – det är Scrum i ett nötskal!"

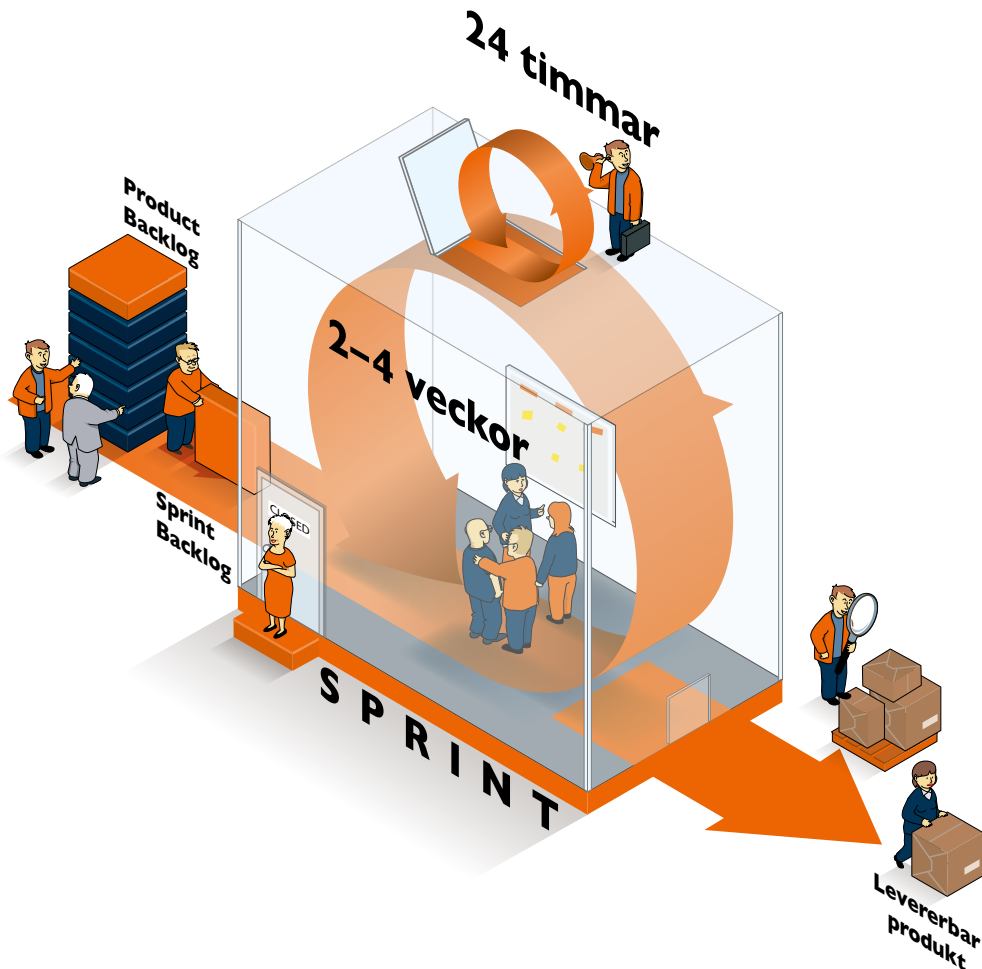
# STÄLL DIG FÖLJANDE FRÅGOR

- 1 Vill du hantera föränderliga krav på ett effektivare sätt, öka motivationen hos dina utvecklare samt förbättra kommunikationen mellan beställare och projekt?
- 2 Är du beredd att införa en ny ledarskapskultur med förändrade roller och ett nytt sätt att arbeta samt att flytta en del av ansvaret från cheferna till projektteamen?
- 3 Vill du göra som de företag som framgångsrikt förnyat formerna för sin mjukvaruutveckling, t.ex. LinkedIn, Logitech och Wells Fargo?

OM DU SVARAR "JA"  
SKA DU DEFINITIVT  
LÄSA VIDARE!

# SCRUM – EN ÖVERSIKT

Basen för Scrum är det som kallas **Sprint**. En Sprint är en timebox om två till fyra veckor där Utvecklingsteamet arbetar fokuserat för att nå tydligt uppsatta mål. Varje Sprint avslutas med en Sprint Review (utvärderingsmöte) där det fungerande resultatet demonstreras.



En **Produktägare** sammanställer alla förändringar som produkten ska genomgå och prioriterar bland möjlig funktionalitet. Resultatet av Produktägarens arbete blir en **Product Backlog** – en att göra-lista som hela tiden får nya prioriteringar. Under Sprintplaneringen inför varje **Sprint** överförs de högst prioriterade målen till en **Sprint Backlog**.

**Utvecklingsteamet** är tvärfunktionellt och bildar tillsammans med sin Produktägare och Scrum Master ett **Scrumteam**. I diskussion med Produktägaren kommer man överens om målen för Sprinten och bryter ner den prioriterade funktionaliteten i detaljerade arbetsuppgifter. Utvecklingsteamet på 5–9 personer är självorganiserande och medlemmarna har ett gemensamt ansvar för resultatet.

En **Scrum Master** hjälper Utvecklingsteamet och dess Produktägare, för att säkerställa att projektet hela tiden drivs framåt mot de uppsatta målen.

Varje Sprint syftar till att öka produktens marknadsvärde och ge nya funktioner och förbättringar som potentiellt skulle kunna levereras till kunden.

# ROLLER



## UTVECKLINGSTEAM (DEVELOPMENT TEAM)

... utför det egentliga arbetet som problemlösare och konstruktörer. Normalt består teamet av 5–9 personer – en gruppstorlek som enligt erfarenhet och forskning är optimal för den här typen av arbete. Hur arbetet läggs upp och hur uppgifterna fördelas bestäms av teamets medlemmar.

Teamet saknar fasta projektroller. Det innebär att all kompetens som behövs för att leverera produkten ska finnas i teamet. Tillsammans är alla i Utvecklingsteamet ansvariga för Sprintens leverans. Detta hindrar naturligtvis inte att enstaka medlemmar är specialister på ett område.

## PRODUKTÄGARE (PRODUCT OWNER)

... är beställare och ser till att Utvecklingsteamet arbetar med rätt saker ur ett affärsperspektiv. Produktägaren administrerar en Product Backlog – en förändringsbar att göra-lista där alla krav och önskemål för produkten radas upp efter hur lönsamma de bedöms vara. Backloggen är synlig för hela organisationen så att alla är medvetna om vilka saker som kan förväntas i kommande releaser av produkten.

Oftast tillhör en Produktägare den egna organisationen, men kan också vara en kund. Uppgiften kräver breda kunskaper främst om marknad och affärsprocesser, men också om teknik. Att föredra är också om Produktägaren har ett intäkt- och utgiftsansvar för sin produkt.



## SCRUM MASTER

... är en kombination av coach, fixare och dörrvakt. Huvudsakligen coachar och utbildar Scrum Mastern Utvecklingsteamet och Produktägaren för att säkerställa att de har de allra bästa förutsättningarna för att lyckas.

Varje dag träffas Scrumteamet i korta möten, Daily Scrums. I de fall någon utanför projektet har något viktigt ärende att ta upp med teamet, försöker Scrum Mastern se till att utvecklarna störs så lite som möjligt i sitt arbete.

Fokus ligger alltid på att ge teamet bästa möjliga förutsättningar att nå de uppsatta målen för Sprinten.

Efter varje Sprint håller Scrum Mastern ett utvärderingsmöte (Sprint Review) med sitt Scrum Team. Mötet består av två delar – Demo, där leveransen demonstreras, och Sprint Retrospective, där man går igenom de erfarenheter som har gjorts och de lärdomar som har dragits. Syftet är att se till så att alla i teamet är på samma nivå om vad som har hänt i sprinten och öka motivationen inför nästa Sprint.

## SCRUMTEAM (SCRUM TEAM)

Utvecklingsteamet, Produktägaren och Scrum Mastern utgör det som kallas för Scrumteam och alla ansvarar tillsammans för att produkten som levereras innehåller rätt saker med rätt kvalitet.



# TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET

## ATT SKAPA EN BACKLOG

Produktägaren sammanställer alla önskemål och krav som ska ligga till grund för förändring av produkten, t.ex. nya funktioner och buggfixar. När målen har definierats, styckas helheten i delar. Varje sådan del ska dels skapa affärsvärde, dels gå att färdigställa.

Samtidigt görs en prioritering – och här är det Produktägaren själv som bestämmer. I vilken ordning ska förändringarna genomföras och levereras? Resultatet blir en att göra-lista som sorteras om efter hur marknadens krav och kundens önskemål förändras över tiden. När det är dags att sätta igång en ny Sprint "fryser" Produktägaren de främsta punkterna på att göra-listan och kallar Scrumteamet till möte.

## BACKLOG GROOMING

För att Sprintplaneringen ska gå smidigt behöver backloggen underhållas och det görs av hela Scrumteamet. Underhållet består till exempel av estimering och nerbrytning av krav så att de ryms inom en Sprint. Det kan vara bra att avsätta en viss tid varje vecka till Backlog Grooming, gärna vid samma tidpunkt och på samma plats för att underlätta planeringen av mötet.

## SPRINTEN

Av Sprintens arbetsdagar avsätts den första till att skapa en Sprint Backlog. När man är överens om uppgifter och tidsåtgång släpper Produktägaren taget och vecklingsteamet tar på eget initiativ kontakt med Produktägaren om det finns behov. Från och med nu jobbar Utvecklingsteamet under eget ansvar. Om teamet bara har rätt sammansättning så kommer arbetet att vara självorganiserande.

## DAILY SCRUM

Varje dag, vid samma tidpunkt, håller Scrumteamet ett kort möte ett så kallad Daily Scrum. Syftet är att synkronisera utvecklingen samt att identifiera och lösa eventuella problem som hindrar teamet att göra sitt jobb. Var och en av deltagarna ska på något sätt svara på tre frågor:

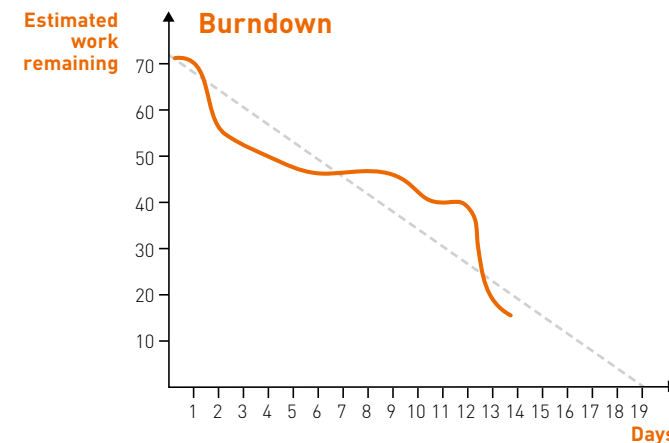
- Vad har du gjort sedan förra mötet?
- Vad tänker du göra inför nästa möte?
- Är det något som hindrar dig från att uträtta ditt planerade arbete?

De två första frågorna ger mötesdeltagarna full insyn i hur projektet fortskrider. Den tredje frågan ger underlag för problemlösning – det kan vara allt från tekniska problem till stormoment utifrån.

Vem som helst får vara med och lyssna på mötet, men det är bara Scrum Mastern och Utvecklingsteamet som får prata.

## UTVÄRDERINGSMÖTE (SPRINT REVIEW)

Varje Sprint avslutas med en demonstration där fungerande programvara körs inför en större grupp som förutom Produktägaren kan omfatta både användare, kunder och representanter för företagsledningen. Detta ligger till grund för ett Retrospektiv som i sin tur ger avstamp för nästa Sprint.



I ett s.k. burndown chart markerar man dag för dag hur mycket som återstår av det tidsplanerade arbetet. Diagrammet visar tydligt i vilken takt man "bränner av" de kvarvarande timmarna av en sprint.

# LÄTTRÖRLIGA UTVECKLINGSMETODER

Scrum hör till det som kallas lätttrörliga utvecklingsmetoder eller Agile Development – en samling arbetssätt och verktygs-lådor vars syfte bl.a. är att

- förbättra förmågan till att ge snabb respons på behov och önskemål från marknaden
- reducera spill- och väntetid
- minska stressen hos personalen och samtidigt öka produktiviteten.

Entusiasmen är stor hos dem som jobbar efter lätttrörliga metoder; det är ingen överdrift att hävda att lätttrörlig utveckling är på väg att bli en de facto-standard i den globala IT-branschen. Filosofin sammanfattas av följande med det viktigaste i fet stil:

**Individer och interaktioner** framför processer och verktyg

**Fungerande programvara** framför omfattande dokumentation

**Kundsamarbete** framför kontraktsförhandling

**Anpassning till förändring** framför att följa en plan

*(Manifest för Agil Systemutveckling <http://agilemanifesto.org/iso/sv/>)*

De lätttrörliga metoderna är en reaktion mot de processer som ser bra ut i teorin men som inte visar sig hålla i praktiken. De lätttrörliga metoderna brukar därför betecknas som empiriska – de bygger helt och hållet på praktiska erfarenheter och arbetssätt som visat sig fungera.

En central tanke inom lätttrörliga metoder är anpassning till en föränderlig omvärld. Där äldre metoder är prediktiva och försöker förutse framtidens behov är de lätttrörliga metoderna adaptiva och anpassar sig snabbt efter nya krav – Embrace change! lyder mottot. Det enda måttet på framgång är fungerande produkter.

En annan viktig princip är enkelhet och lean thinking. Enligt lätttrörligt tänkande är t.ex. stora arbetsinsatser inget att eftersträva i sig – snarare vill man kunna maximera den mängd arbete som inte behöver göras. Bland annat försöker man undvika att lägga ner tid på att skriva onödig dokumentation – projektformen skapar ju goda förutsättningar för snabb personlig kommunikation.

## ANDRA LÄTTRÖRLIGA METODER

Vid sidan av Scrum är Kanban den mest kända lätttrörliga metoden. Kanban är ett kraftfullt verktyg för organisationer eller team som vill effektivisera sina arbetsflöden. Kanban synliggör pågående arbete och faktiskt arbetsflöde. Se det synliggjorda arbetsflödet som ett verktyg för att hitta och undanröja flaskhalsar och minska mängden pågående arbete, för att öka genomströmningen och korta ledtiden för levererat värde.

Extreme Programming (XP) har en annorlunda angreppsvinkel – det är mer en metod som handlar om hur man arbetar i projekten. Basen är tolv stycken förfaranden, s.k. practices, där parprogrammering och skapandet av testfall före kodning är två exempel. Eftersom Scrum är ett ramverk och inte säger någonting om hur man genomför arbetet är det vanligt att man kombinerar Scrum och XP.

En annan lätttrörlig metod är Lean Software Development som har rötterna i Just-In-Time och Lean Production från tillverkningsindustrin. Lean Development handlar mer om hur man organiserar hela företags utvecklingsarbete på ledningsnivå.

Man kan alltså se dessa lätttrörliga metoder som komplement till varandra där:

- Kanban handlar om effektiva flöden
- Lean Software Development handlar om vilka övergripande principer som ska gälla för hela utvecklingsorganisationen
- Scrum handlar om hur projekten organiseras och planläggs
- XP är en arbetsmetod som innehåller 12 stycken arbetsverktyg

# VANLIGA FRÅGOR OM SCRUM OCH AGILE

## Är inte risken stor att Scrum blir rena vilda västern där alla gör lite som de vill?

Erfarenhet från en lång rad olika verksamheter har visat att detta inte sker. Anledningen är att principerna är lätta att förstå och att en person, Produktägaren, hela tiden avgör vad som ska utvecklas. Det gemensamma ansvaret för alla delar av koden gör också att Utvecklingsteamets medlemmar blir mer motiverade att följa bestämda rutiner och regler.

## Är Scrum bara tillämbart för mindre projekt?

Nej, metoden kan skalas genom att man pusslar ihop flera mindre projekt till ett större. En s.k. Scrum of Scrums kan användas för att synkronisera flera Scrumteam.

## Hur kommer man igång?

Det bästa sättet är att ta hjälp av en Agile Coach som kan utbilda och stötta teamen under en eller flera Sprintar. Även om Scrum ser enkelt ut är det inte alltid lätt att få till bra retrospektiv, Sprintplaneringar och förstå kärnan i principerna.

## Vad händer om man inte hinner färdigt?

Inom Scrum ruckar man aldrig på tidsschemat! Om man inte hinner med det man planerat i sin Sprint så flyttar man tillbaka återstående arbete till Product Backlog. Om man ligger före kan man eventuellt be Produktägaren om fler uppgifter.

## Måste alla Sprintar vara lika långa?

Ja, det måste de. En av anledningarna till att ha Sprintar som är lika långa är att underlätta planeringen genom att titta på Utvecklingsteamets historiska leveransförmåga. Om man har olika längder på Sprintarna är det också svårare att få till en jämn rytm i arbetet.

## Finns det ingen projektledarroll i Scrum?

I Scrum har man delat upp den traditionella projektledarens ansvar och fördelat ut det på de tre rollerna – Produktägaren är ansvarig för

produktplanering och prioritering, Utvecklingsteamet är ansvarigt för leverans och kvalitet och Scrum Mastern ansvarar för att arbetssättet följs och är framgångsrikt. Det är vanligt att den traditionella projektledaren blir antingen Scrum Master eller Produktägare.

## Är Scrum bara en metod för mjukvaruutveckling?

Inte alls! Metoden kan anpassas för alla möjliga typer av projekt – t.ex. tidningsproduktion eller utveckling av medicinsk teknik. Vi har sett Scrum användas framgångsrikt i allt från bokförfattande till brädspelsutveckling och semesterplanering.

## Var kommer ordet Scrum ifrån?

Scrum är en rugby-term för den täta axel-mot-axel-formation ett rugbylag bildar för att gemensamt pressa bollen framåt. I management-sammanhang användes ordet första gången av Takeuchi och Nonaka i en berömd artikel i Harvard Business Review, där de beskrev exceptionellt framgångsrika produktutvecklingsprojekt i Japan.

## Har Scrum Mastern leveransansvar?

Leveransansvaret i Scrum ligger hos Utvecklingsteamet. Det är inte ovanligt att organisationer vill lägga ett leveransansvar på Scrum Mastern eftersom de är vana vid att ha en projektledare som har det. Det är viktigt att Scrum Mastern inte har leveransansvar eftersom det försvårar självorganiseringen i Utvecklingsteamet.

## Kan en person ha två Scrum-roller?

Tyvärr är det vanligt att man försöker kombinera en utvecklare eller testroll med rollen som Scrum Master. Vi tycker inte att det är att rekommendera av många olika anledningar, där den främsta är att det är svårt att coacha och hjälpa ett team när man själv har uppgifter att göra som är en del av leveransen.

# ORDLISTA

**Adaptiv** anpassbar – till exempel projektmål eller tidsplanering justeras i takt med hur de yttre betingelserna förändras.

**Agile development** se Lättrörlig utveckling.

**Backlog Grooming** kallas det kontinuerliga arbetet med att hålla Product Backlog i gott skick.

**Burndown Chart** ett diagram som följer upp hur mycket arbete som återstår för att implementera en del av mjukvaran som utvecklas inom en Sprint.

**Daily Scrum** kort, dagligt möte (ca 15 min.) med Scrumteamet. Syftet är att bibehålla flytet i arbetet och undanröja eventuella hinder.

**Lättrörlig utveckling** en metodologi för mjukvaruutveckling som bl.a. betonar anpassningsbarhet, kort väg mellan idé och implementering samt förenklade samarbetsformer. Exempel på lättrörliga metoder är extreme programming (XP) och Scrum.

**Prediktiv** förutseende – till exempel projektmål och tidsplanering utgår från en prognos om de yttre betingelserna som gjordes vid projektstart.

**Product Backlog** levande "att göra-lista" som innehåller projektets mål och prioriteringar. Förvaltas av Produktägaren.

**Product Owner** se Produktägare.

**Produktägare** den person som är ansvarig för produktens Product Backlog och för att projektet arbetar med rätt saker ur ett affärsperspektiv.

**Release Backlog** samma sak som en Product Backlog, men begränsad till en release av produkten.

**Scrum Master** "lagledare" för Scrumteamet.

**Scrumteam** utgörs av Utvecklingsteamet, Scrum Mastern och Produktägaren.

**Självorganisation** innebär att teamet själv avgör hur arbetet ska utföras och av vem. Det innebär däremot inte att teamet själv bestämmer vad som ska göras eller vem som får vara med i teamet.

**Sprint** "arbetspass" på två till fyra veckor där Scrumteamet jobbar fokuserat för att uppnå de mål som definieras av projektets aktuella Sprint Backlog.

**Sprint Backlog** att göra-lista för en Sprint. Omfattar de uppgifter som Produktägaren definierat som högst prioriterade. Får sin slutliga utformning under Sprintens första dag vid ett möte mellan Produktägaren och Utvecklingsteamet.

**Sprint Retrospective** möte (ca 3 tim.) som hålls efter varje Sprint. Scrumteamet går igenom dels vad som gick bra, dels vad som bör förbättras i nästa Sprint.

**Sprint Review** informellt möte vid slutet av en Sprint där teamet

presenterar (och ev. demonstrerar) för ledning, kunder och Produktägaren vad man har skapat under Sprinten.

**Timebox** en tidsperiod under vilken något ska genomföras. En Sprint är ett resultat av timebox-tänkande. Deadline får inte överskridas – då stryker man hellre delar av innehållet.

**Utvecklingsteam** "arbetsstyrkan", i detta fall mjukvaruutvecklare, testare etc. inom ett Scrum-projekt. Organiserar själv sitt arbete och saknar formell gruppchef.

## MER INFORMATION

Mer information om Scrum och lättrörlig utveckling finns på [www.softhouse.se](http://www.softhouse.se)



# SCRUM – SMARTARE PROJEKTHANTERING

Scrum är ett ramverk för projekthantering som blivit allt vanligare inom mjukvarubranschen. Små team med högst 5–9 personer delar upp sitt arbete i mindre, leverbara delar på två till fyra veckor där man löser ett begränsat antal detaljerade arbetsuppgifter.

Där traditionella metoder fokuserar på att förutspå och hålla planen, inriktar sig Scrum – i likhet med andra så kallade lättroliga metoder – på att anpassa sig efter förändringar och på att hela tiden leverera affärsvärde.

## **Softhouse Consulting**

### **Stockholm**

Tegnérgatan 37  
111 61 Stockholm  
Tel: 08-410 929 50  
[info.stockholm@softhouse.se](mailto:info.stockholm@softhouse.se)

### **Göteborg**

Lilla Bommen 1  
411 04 Göteborg  
Tel: 031-760 99 00  
[info.goteborg@softhouse.se](mailto:info.goteborg@softhouse.se)

### **Malmö**

Stormgatan 14  
211 20 Malmö  
Tel: 040-664 39 00  
[info.malmo@softhouse.se](mailto:info.malmo@softhouse.se)

### **Karlskrona**

Campus Gräsvik 3A  
371 75 Karlskrona  
Tel: 0455-61 87 00  
[info.karlskrona@softhouse.se](mailto:info.karlskrona@softhouse.se)

[www.softhouse.se](http://www.softhouse.se)