


# Scrum

på fem  
minuter

SOFTHOUSE



# DET TALAS MYCKET OM SCRUM OCH LÄTTRÖRLIGA METODER JUST NU

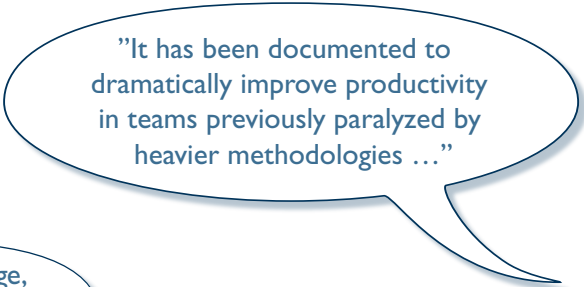


"A simple method  
for the management of  
complex projects ..."


"Äldre metoder fokuserar  
på att hålla tidsplanen, scrum  
inriktar sig på att hela tiden  
leverera affärsvärde ..."

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

... a hyper-  
productivity  
tool!



"It has been documented to  
dramatically improve productivity  
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?

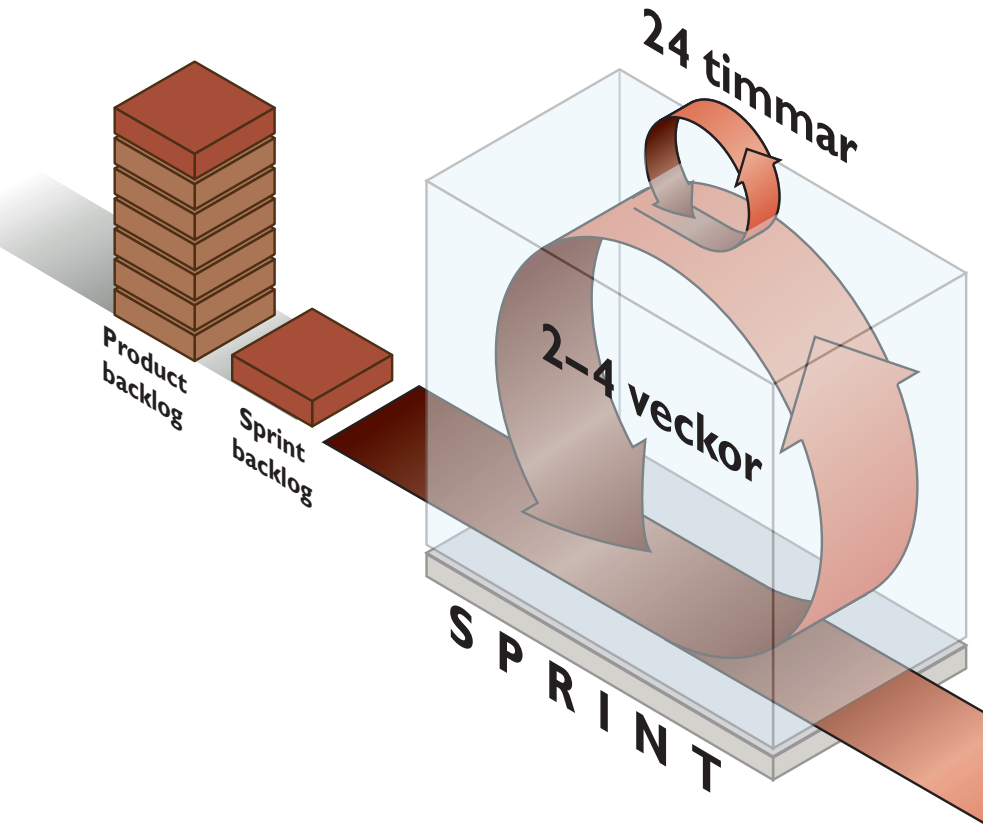
3

Vill du göra som de företag som framgångsrikt förnyat formerna för sin mjukvaruutveckling, t.ex. IBM, Microsoft, Xerox och Adobe?

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

# SCRUM – EN ÖVERSIKT

Basen för scrum är det som kallas **sprint** – fokuserat arbete mot fasta mål 30 dagar i sträck.



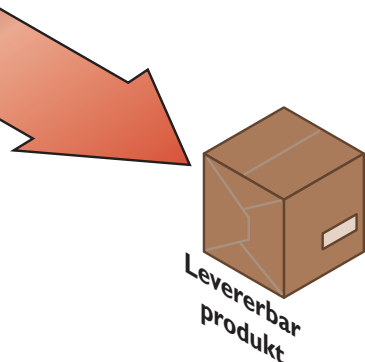
En **produktägare** sammanställer alla förändringar som produkten ska genomgå och prioriterar bland möjlig funktionalitet.

Resultatet av produktägarens arbete blir en **product backlog** – en att-göra-lista som hela tiden får nya prioriteringar. Inför varje sprint överförs de högst prioriterade målen till en **sprint backlog**.

Projektmedlemmarna bildar tillsammans med en användare ett **scrum-team** på 5–9 personer. I diskussion med produktägaren kommer man överens om målen för sprinten och bryter ner den prioriterade funktionaliteten i detaljerade arbetsuppgifter. Teamet är självorganiserande och medlemmarna har ett gemensamt ansvar för resultatet.

**Scrum-mästaren** coachar utvecklingsteamet och ser till att projektet hela tiden drivs framåt mot de uppsatta målen.

Varje sprint ökar produktens marknadsvärde och ger nya funktioner och förbättringar som kan levereras till kunden.

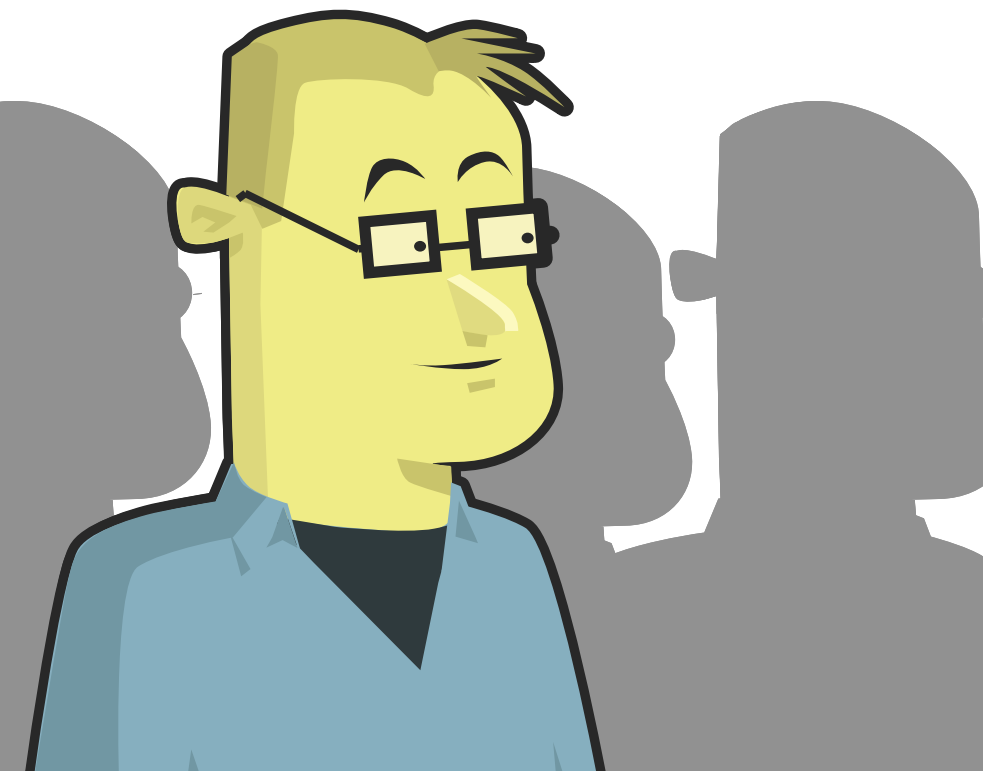


# AKTÖRERNA

## **SCRUM-TEAMET** (*SCRUM 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. Fasta projektroller saknas – alla ska kunna byta uppgifter med varandra. (Detta hindrar naturligtvis inte att enstaka medlemmar är specialister på ett område.)



## PRODUKTÄGAREN

### (PRODUCT OWNER)

... är beställare och ser till att scrum-teamet arbetar med rätt saker ur ett affärsperspektiv. Produktägaren administrerar en *product backlog* – en förändringsbar att-göra-lista där alla krav för produkten radas upp efter hur lönsamma de bedöms vara. Dokumentet är synligt för hela organisationen så att alla är medvetna om vilka saker som är att vänta i kommande releaser av produkten.

Produktägaren är ofta en kund, men kan också tillhöra den egna organisationen. Uppgiften kräver breda kunskaper om teknik, marknad och affärsprocesser.



## SCRUM-MÄSTAREN

### (SCRUM MASTER)

... är en kombination av coach, fixare och dörrvakt. Varje dag träffar scrum-mästaren teamen i korta möten, *daily scrums*. I de fall någon utanför projektet har något viktigt ärende att ta upp med teamet, försöker scrum-mästaren att se till att utvecklarna störs så lite som möjligt i sitt arbete.

Scrum-mästaren anlägger alltid ett här-och-nu-perspektiv på arbetet. Fokus ligger alltid på att ge teamen bästa möjliga förutsättningar att nå de uppsatta målen för sprinten.

Efter varje sprint håller scrum-mästaren ett utvärderingsmöte med scrum-teamet, *sprint retrospective*, där man går igenom de erfarenheter som har gjorts och de lärdomar som har dragits. Syftet är att höja teamets kunskapsnivå och öka motivationen inför nästa sprint.



# 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 ner i delar. Varje sådan del ska dels skapa affärsvärde, dels gå att leverera.

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 scrum-teamet till möte.

## SPRINT-FASEN

Av sprintens 30 kalenderdagar avsätts den första till att skapa en *sprint backlog*. När man är överens om uppgifter och tidsåtgång släpper produktägaren taget.

Från och med nu jobbar scrum-teamet under eget ansvar. Om gruppen bara har rätt sammansättning så kommer arbetet att vara självorganiserande.

## DAILY SCRUM

Varje dag, vid samma tidpunkt, håller scrum-mästaren och scrum-teamet ett kort möte. Syftet är att avlägsna alla farthinder för gruppen. 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 kommande möte?
- Är det något som hindrar dig från att uträtta ditt planerade arbete?

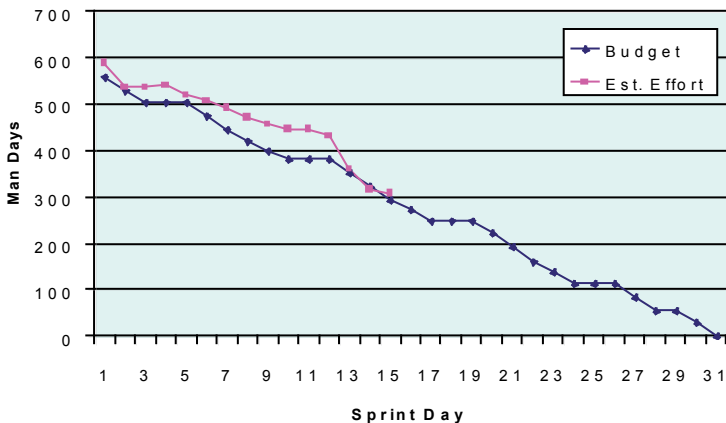
De två första frågorna ger mötesdeltagarna full insyn i hur projektet fortskrider. Den tredje frågan ger underlag för problemlösning – det kan vara allt från en ny datormus till organisationsförändringar på företaget.



Vem som helst får vara med och lyssna på mötet, men det är bara scrum-mästaren och team-medlemmarna som får tala.

## DEMONSTRATION OCH UTVÄRDERING

Varje sprint avslutas med en demonstration där fungerande programvara körs inför en större grupp som förutom produktägaren omfattar t.ex. användare och representanter för företagsledningen. Detta ligger till grund för ett utvärderingsmöte 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 UTVECKLINGS- METODER

Scrum hör till det som kallas **lättrörliga utvecklingsmetoder** eller **agile development** – en samling

arbetsätt och verktyglådor 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 en agile-våg just nu går genom hela den globala IT-branschen. Filosofin sammanfattas av följande:

## Viktigt

- processer och verktyg
- detaljerad dokumentation
- kontraktsförhandling
- att följa en plan

## Ännu viktigare

- individer och interaktion
- fungerande mjukvara
- samarbete med kunden
- att anpassa sig efter förändringar

*(Efter Manifesto for Agile Software Development <http://agilemanifesto.org/>)*

De lätttrörliga metoderna är en reaktion mot de processer som ser bra ut i teorin men som inte visar sig hålla i praktiken. Agile-metoderna brukar därför betecknas som empiriska – de bygger helt och hållet på praktiska erfarenheter och arbetsätt 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 lätttröligt tänkandet 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 lätttrörliga metoder**

Vid sidan av scrum är Extreme Programming (XP) den mest kända agile-metoden. XP har en annorlunda angreppsvinkel – den är mer en metod som handlar om *hur* man arbetar i projekten. Basen är tolv stycken förfaranden, s.k. practices, där parprogrammering och produktion av testfall före kodning är två exempel.

En annan agile-metod är Lean Development som har rötterna i Just-In-Time och Lean Production från tillverkningsindustrin. Lean Development handlar mer om hur man organiserar hela företagets utvecklingsarbete på management-nivå.

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

- Lean Development handlar om vilka övergripande principer som ska gälla för hela utvecklingsorganisationen
- scrum handlar om hur projekten organiseras och planläggs
- XP handlar om hur man arbetar med programmering.

# 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 scrum-teamets medlemmar blir mer motiverade att följa bestämda rutiner och regler.

## Är scrum bara tillämbart för mindre projekt?

Nej, metoden kan uppskalas genom att man pusslar ihop flera mindre projekt till ett större. En s.k. scrum of scrums kan omfatta hundratals programmerare, organiserade i tiotals scrum-team.

## Hur kommer man igång?

Ett vanligt sätt att börja är att låta en eller flera gå en kurs och bli certifierade scrum-mästare. Det finns numera många företag som ger denna typ av kurser.

Ett annat sätt är att starta upp ett pilotprojekt och låta någon som har erfarenhet av tidigare scrum-projekt att arbeta som en mentor för teamet, scrum-mästaren och produktägaren.

## Vad händer om man inte hinner färdigt?

Inom scrum ruckar man *aldrig* på tidsschemat! Om man inte hinner med det man planerat för sin sprint så flyttar man tillbaka återstående arbete till product backlog. Om man ligger före kan man eventuellt be produktägaren om fler uppgifter.

## Måste en sprint vara 30 dagar?

Inte nödvändigtvis, men erfarenheten visar att 30 dagar (ca 1 000 effektiva timmar för en erfaren grupp) är en lämplig kompromiss mellan arbetsro och anpassbarhet.

### **Finns det ingen projektledarroll i scrum?**

En befattning med detta namn saknas inom scrum. Projektledare med läggning för administration hittar man vanligen i rollen som produktägare. De som är bäst lämpade för att coacha trivs förmodligen bättre som scrum-mästare.

### **Hur hör scrum ihop med CM?**

Väl fungerande CM-rutiner behövs inom ett scrum-projekt, men vanligen finns inte någon dedicerad CM-roll. Den operativa CM-hantering tas om hand av det självorganiserande utvecklingsteamet. För att slimma CM-processen försöker man ofta automatisera så mycket som möjligt genom t.ex. *continuous integration* och automattester.

### **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.

### **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.

# ORDLISTA

**adaptiv** anpassbar – här att t.ex. projektmål eller tidsplanering justeras i takt med hur de yttre betingelserna förändras.

**agile development** se >lättrörlig utveckling.

**burn-down 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 scrum-mästaren och scrum-teamet. Syftet är att bibehålla flytet i arbetet och undanröja eventuella hinder.

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

**sprint retrospective** möte (ca 3 tim.) som hålls efter varje sprint. Scrum-mästaren och scrum-teamet går igenom dels vad som gick bra, dels vad som bör förbättras i nästa sprint.

**prediktiv** förutseende – här att t.ex. 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** se >scrum-mästare.

**scrum-mästare** ”lagledare” för scrum-teamet.

**scrum-team** ”arbetsstyrkan” – i detta fall mjukvaruutvecklare – inom ett scrum-projekt. Organiserar själv sitt arbete och saknar formell gruppchef.

**sprint** ”arbetspass” på (normalt) 30 dagar där scrum-teamet 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 scrum-teamet.

**sprint review** informellt möte (ca 4 tim.) 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 uppgiften.

# SCRUM – SMARTARE PROJEKTHANTERING

Scrum är en metod för projekthantering som blir allt vanligare inom mjukvarubranschen. Små team med högst 5–9 personer delar upp sitt arbete i ”miniprojekt” på ca en månad där man löser ett begränsat antal detaljerade arbetsuppgifter.

Där traditionella metoder fokuserar på att hålla planen, inriktar sig scrum – i likhet med andra s.k. agile-metoder – på att hela tiden leverera affärsvärde.