

The Scrum Values

Dutch Version (2025)



Dear reader

Scrum is based on a set of fundamental values. These values are the bedrock on which Scrum's practices rest.

The Scrum Values were first described by Ken Schwaber and Mike Beedle in their book “Agile Software Development with Scrum” (Prentice Hall, 2002 – chapter 9, p. 147). They described the Scrum Values as ‘qualities’ that they found that people using Scrum displayed: Commitment, Focus, Openness, Respect, and Courage.

Towards the end of 2012, a student in one of my Professional Scrum classes (a candidate-trainer actually) asked me about the relevance of the Scrum Values. I realized that they had indeed over time faded, although I personally still considered them important. I checked in with Ken Schwaber and he agreed: still the bedrock despite having completely disappeared from the radar.



It was clear that there was value in re-surfacing the Scrum Values. So, that is what I did in May 2013 with a blog note called “There’s value in the Scrum Values“. I then also added that description to my book “Scrum – A Pocket Guide” (Van Haren Publishing) with the first edition published in November 2013. In 2016 the Scrum Values were added to the Scrum Guide. In 2018-2019 members from the global Scrum communities translated my description of the Scrum Values in 20+ languages.

Since 2012 I have only slightly evolved the words that describe the Scrum Values, mainly as part of creating small, incremental updates of my pocket guide to Scrum (2019, 2021 and 2024). I am honoured and humbled for the continued appreciation of my description.

I gladly share my description of the Scrum Values online. Each international version, including my base English version, is available as a free download (PDF).

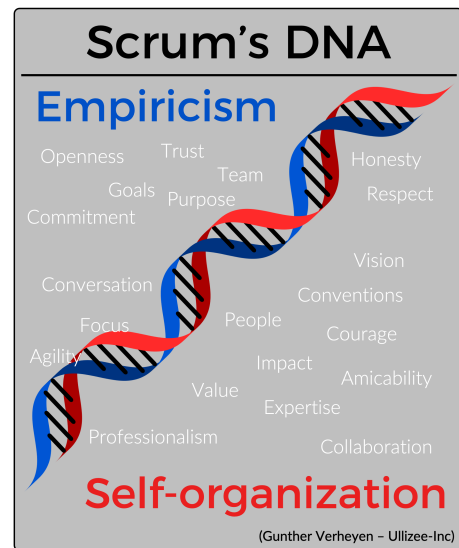
Keep learning,
Keep improving,
Keep...Scrumming.

Gunther Verheyen

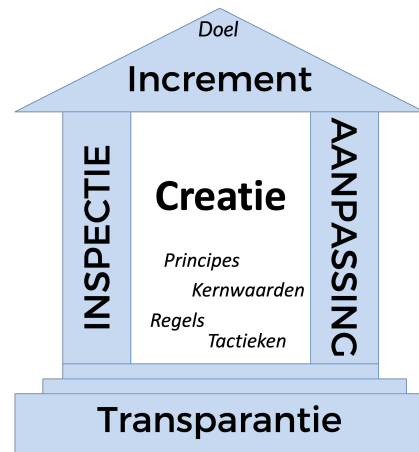
independent Scrum Caretaker

Dutch / Nederlands - De Scrum Kernwaarden

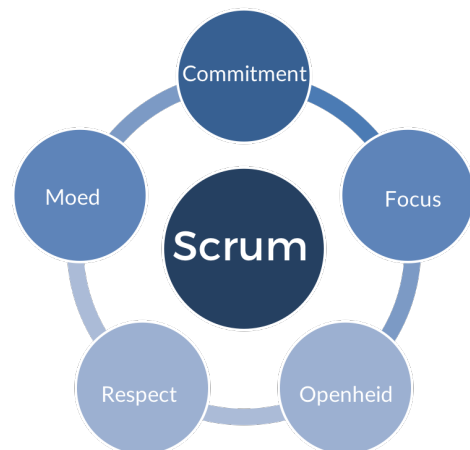
We noemen Scrum een *framework* omdat je met Scrum een kader creëert waarbinnen mensen op een zelf-sturende wijze invulling geven aan de uitvoering van hun werk. Alle elementen van Scrum geven daarnaast expliciet invulling aan empirische procescontrole om een hoog niveau van aanpassingsvermogen te borgen. Zelf-sturing en het empirisch proces vormen Scrum's DNA omdat deze combinatie de meeste controle biedt bij de uitvoering van complex werk in complexe omgevingen. *Bij de vertaling naar het Nederlands heb ik het Engelse begrip 'self-organization' bewust vertaald als 'zelf-sturing' en heb ik bewust een koppelteken gebruikt, zodat de lezer duidelijk de combinatie van beide woorden proeft.*



Er is echter meer dan alleen de rollen, de regels en de managementprincipes. Uiteindelijk gaat Scrum meer over gedrag dan over proces. En gedrag wordt gedreven door waarden, overtuigingen. Scrum is geënt op vijf kernwaarden: commitment, focus, openheid, respect en moed. Alhoewel deze waarden op zich niet uniek zijn voor Scrum, geven ze toch richting aan gedrag, acties en binnen Scrum genomen beslissingen. Het is dus cruciaal dat we ze goed begrijpen in combinatie met Scrum's DNA.



In de context van Scrum zouden alle beslissingen die we nemen – alle stappen die we wel of niet zetten, de manier waarop we het spel spelen, de invulling die we geven aan ons werk binnen het framework – de kernwaarden moeten versterken, niet ondermijnen of omzeilen, ongeacht of het gaat over het 'people' aspect (zelf-sturing) of het 'process' aspect (empirisch) van Scrum.



Scrum is een framework van rollen, regels, principes en... kernwaarden.

Commitment

De Engelse definitie van ‘commitment’ is: *the state or quality of being dedicated to a cause, activity, etc.* Vertaald is dit: ‘een toestand van toewijding of engagement voor een doel, een activiteit, enzovoort’. Een illustratie van deze definitie is de uitspraak van een trainer van een sportploeg: “Ik kan mijn spelers op het gebied van commitment niets verwijten” (alhoewel ze misschien net een wedstrijd verloren).

Deze definitie vertelt exact waarom ‘commitment’ een kernwaarde is in Scrum. Commitment gaat over inzet, toewijding en inspanning, veel meer dan over het behalen van een vooropgesteld resultaat. Het begrip wordt echter vooral als dat laatste geïnterpreteerd, niet in het minst omdat in het verleden vaak werd gesteld dat een team zich moest committeren aan een Sprint. Vanuit het oude, industriële denken werd dit al snel gezien als een belofte dat de geselecteerde scope voor een Sprint koste wat kost moest en zou worden opgeleverd. ‘Commitment’ werd ten onrechte vertaald als een na te leven contract in plaats van als de belofte van focus, hard werk en transparantie voor die Sprint.

In de complexe, creatieve en innovatieve wereld van kenniswerk en productontwikkeling is een belofte dat scope, budget en tijd perfect ingeschat, gepland en nageleefd kunnen worden niet mogelijk – zelfs niet voor een Sprint (want dan hadden we geen Daily Scrum nodig). Er zijn te veel variabelen en parameters die een beoogd resultaat, tijdens het proces, nog beïnvloeden.

Om de oorspronkelijke bedoeling van het woord en de context van empirische procescontrole beter weer te geven, werd ‘commitment’, wat betreft de geselecteerde scope als resultaat van de Sprint Planning, vervangen door ‘forecast’.

Echter, commitment is en blijft een belangrijke kernwaarde van Scrum.

Alle spelers committeren zich aan het team, aan samenwerking door een collaboratieve opstelling en het omarmen van ‘productive dissent’, aan voortdurend leren en bijsturen vanuit het delen van wat werkt, en wat niet. Er is het commitment om hard te werken en te doen wat mogelijk is, elke dag opnieuw. Er is commitment aan de gedeelde doelstellingen, commitment aan professioneel gedrag. Er is commitment aan zelf-sturing. Aan de principes beschreven in het Agile Manifesto. Men committeert zich aan kwaliteit, aan de oplevering van werkende Incrementen die voldoen aan de Definition of Done. Een team committeert zich aan de regels van Scrum. Er is commitment om waarde op te leveren, om werk daadwerkelijk af te ronden. Er is commitment aan volle transparantie, evenals commitment om elke status quo ter discussie te stellen, zoals bijvoorbeeld een toestand van ‘artificial harmony’.

Focus

In de combinatie van de rollen binnen Scrum en hun respectieve aansprakelijkheid zit een balans. Hun complementaire karakter versterkt niet alleen de noodzaak tot samenwerking,

het zorgt er ook voor dat iedereen focus kan houden op de specifieke expertise nodig binnen het domein van aansprakelijkheid.

Het principe van time-boxing binnen Scrum moedigt spelers aan om zich te concentreren op wat nu het meest belangrijk is, zonder te veel afleiding door wat misschien, “wie weet”, belangrijk zou kunnen zijn in een verder onbepaalde toekomst, ooit. Spelers focussen op de actueel beschikbare kennis. In de context van eXtreme Programming werd hiervoor de afkorting YAGNI in het leven geroepen: “You Ain’t Gonna Need It”. De toekomst is een onzeker gegeven. Als je nu onvoldoende zekerheid hebt over een verwachting of behoefte, negeer die dan, gedraag je alsof je die niet nodig zult hebben. Het is belangrijker in het heden ervaring en lering op te doen die je later helpt om beter met de toekomst om te gaan, hoe die er ook uit ziet.

Teams hebben een focus op afwerking, oplevering en al het werk dat hiervoor te doen valt. Teams zoeken naar de eenvoudigste oplossing, de oplossing die op de eenvoudigste wijze tegemoet komt aan de huidige en bekende verwachtingen. Allen maximaliseren het werk dat ze niet doen.

Dankzij de Sprint Goal heeft een team een oriëntatiepunt voor de volgende vier weken of korter, wat voor focus zorgt. Binnen die periode zorgt de Daily Scrum ervoor dat mensen gezamenlijk focus houden op de dagelijkse werkzaamheden die hen naar die doelstelling helpen. Een Product Goal geeft richting en focus aan het werk over individuele Sprints heen.

Openheid (‘Openness’)

De empirische procesfundamenten van Scrum vereisen transparantie, wat op zich openheid en eerlijkheid impliceert.

De gecommitteerde spelers hebben een realistisch beeld nodig van de werkelijke situatie zodat de inspectie ervan geen zinloze aanpassingen oplevert. Aanpassingen op basis van een gefingeerde werkelijkheid leiden namelijk alleen maar tot meer leugens. Alle spelers delen dan ook openlijk de werkelijke status van hun werk, hun voortgang, hun inschattingen, hun problemen en hun moeilijkheden - wat werkt(e) en wat niet werkt(e). Maar alle spelers staan ook open voor het feit dat we werken met en voor mensen. Mensen zijn geen ‘resources’, programmeerbare robots of vervangbare machineonderdelen.

De spelers tonen openheid voor samen-werking met andere disciplines en functies, openheid om functieomschrijvingen te overstijgen. Ze tonen openheid naar de stakeholders en de bredere omgeving. Ze delen openlijk feedback en geleerde lessen.

De spelers in Scrum erkennen dat hun organisatie en de wereld waarin zij en hun organisatie opereren voortdurend veranderen – vaak erg onverwacht en onvoorspelbaar, maar wel voortdurend - en staan dus open voor verandering.

Respect

Binnen het bredere ecosysteem dat ontstaat rond Scrum heerst een sfeer van respect: respect voor mensen, voor de andere spelers en de andere teams; respect voor hun inzichten, kennis en ervaring, respect voor hun afkomst en persoonlijke achtergrond. De spelers respecteren – en waarderen – diversiteit als bron en sleutelement voor nieuwe alhoewel mogelijk conflicterende ideeën. Ze hebben respect voor andere meningen op basis van ‘productive dissent’.

De spelers in het team tonen respect voor de omliggende organisatie door zich niet te gedragen alsof ze op een afgelegen eiland werken. Er is respect voor klanten en gebruikers en hun veranderlijke verwachtingen of ideeën. Teams tonen respect voor sponsors en geldschieters door in het product geen functionaliteit te behouden die toch nooit gebruikt wordt en die uiteindelijk slechts de onderhoudskosten verhoogt. Teams tonen respect door geen tijd, inspanningen en budget te verkwisten aan taken, producten of productonderdelen die geen waarde hebben, niet gewaardeerd worden, noch door de gebruikers, noch door de organisatie. Ze respecteren gebruikers door hun problemen op te lossen. Teams tonen zich respectvolle professionals door geen undone of slordig werk in productie te zetten.

Alle spelers respecteren de regels van het Scrum framework en de aansprakelijkheden die daaruit voortvloeien.

Moed (‘Courage’)


Alle spelers tonen moed in de onderkenning dat specificaties nooit perfect zijn en dat geen plan ooit de complexe werkelijkheid kan voorspellen. Men toont moed als veranderende inzichten, meningen en verwachtingen als een bron van inspiratie en innovatie worden beschouwd, in plaats van als een bron van ergernis.

Het vergt moed om geen undone werk in productie te zetten. Alle spelers tonen moed door op elk gewenst moment de noodzakelijke informatie te delen die het team en de organisatie vooruithelpt. Spelers zijn moedig als ze erkennen dat niemand perfect is. Er is de moed om meer of minder radicaal van richting te veranderen, om een ander idee dan het eigen idee te omarmen, moed om zowel risico’s als voordelen te delen. Het vereist moed om de oude, valse zekerheden los te laten.

De spelers tonen moed als ze Scrum correct toelichten als een empirisch proces, vanuit de moed om toe te geven dat aanpassing op basis van inspectie de aangewezen wijze is om met complexiteit om te gaan. Ze hebben de moed om een beslissing te nemen, tot actie over te gaan, niet tot stilstand verleid te worden, geen bescherming te zoeken achter bureaucratische excuses, en vervolgens de moed om genomen beslissingen op basis van ervaring opnieuw kritisch tegen het licht te houden en bij te sturen.

Alle spelers tonen moed door geen zaken te bouwen waar niemand op zit te wachten.

Finaal hebben ze de moed om de kernwaarden van Scrum te leven en te beleven.



“Scrum gaat meer over **gedrag**
dan over proces.”

Gunther Verheyen