

# The Scrum Values

## Dutch Version (2019)



## 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 describe the Scrum Values as ‘qualities’ that they found that people using Scrum display: Commitment, Focus, Openness, Respect, and Courage.

Towards the end of 2012, an attendant of 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 did personally consider them important. I checked in with Ken Schwaber and he agreed: still the bedrock despite having disappeared from the radar.

It was clear that there was value in the Scrum Values and in describing them. So, that is what I did on my [website](#). I then also added that description to my book “Scrum - A Pocket Guide” (Van Haren Publishing, 2013). In 2016 they were added to the Scrum Guide. In 2018-2019 members from the global Scrum communities translated my description in 20+ languages.

Since 2012 I have only slightly evolved the words to describe the Scrum Values, like when creating the second and third edition of my pocket guide to Scrum (2019 and 2021). I am honoured and humbled for the continued appreciation of my description.

I gladly share them in this document that can be downloaded from [thescrumvalues.org](https://thescrumvalues.org), the website that I dedicated to [the Scrum Values](#).

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

**Gunther Verheyen**  
independent Scrum Caretaker



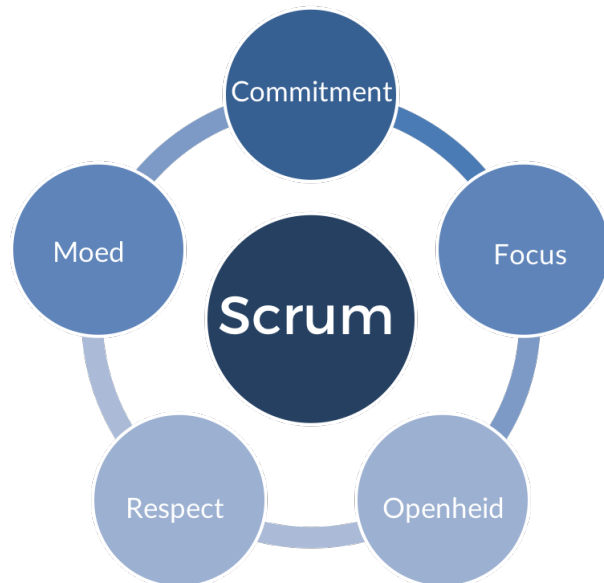
# Dutch / Nederlands - De Scrum Kernwaarden

Scrum is een samenhangend framework van regels en principes die mensen en organisaties ondersteunen in hun dagelijks werk, waarbij Scrum afhankelijk van de exacte situatie en context een specifieke invulling kan krijgen. Scrum is een expliciet empirisch proces omdat alleen cycli van regelmatig nazicht en aanpassing in complexe omgevingen werkelijke controle biedt.

Scrum is echter meer dan een collectie regels en principes. Scrum gaat meer over gedrag dan over proces. Scrum is geënt op vijf

kernwaarden. Alhoewel deze waarden op zich niet uniek zijn voor Scrum, geven ze toch duidelijk richting. In een context van Scrum horen alle beslissingen die we nemen – alle stappen die we wel of niet zetten, de manier waarop we het spel van productontwikkeling spelen, de invulling die we geven binnen het framework – de kernwaarden te versterken, niet te ondermijnen of te omzeilen.

Scrum is een framework van 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 treffende illustratie is de uitspraak van een trainer van een sportploeg: “Ik kan mijn spelers op het gebied van commitment niets verwijten” (alhoewel ze toch de wedstrijd verloren).

Deze definitie toont waarom ‘commitment’ een kernwaarde van Scrum is. Commitment gaat over inzet, toewijding en inspanning, veel meer dan over het behalen van een vooropgesteld resultaat, omdat het resultaat per definitie onzeker en onvoorspelbaar is in een complexe omgeving. Het begrip werd echter vooral als een resultaatverbintenis geïnterpreteerd, niet in het minst omdat in het verleden in een context van Scrum vaak werd gesteld dat een team zich moest committeren aan de scope voor een Sprint. Vanuit het traditionele, industriële denken werd dit al snel gezien als een belofte dat de geselecteerde scope voor een Sprint zou worden opgeleverd, kost wat kost. ‘Commitment’ werd ten onrechte vertaald als een onverbreekbaar contract.

In de complexe, creatieve en innovatieve wereld van nieuwe-productontwikkeling is een belofte dat scope, budget en tijd perfect ingeschat, gepland en opgeleverd kunnen worden niet

mogelijk – zelfs niet voor een Sprint. Er zijn te veel variabelen en parameters die een resultaat, beloofd of niet, tijdens het proces, nog beïnvloeden.

Om de oorspronkelijke bedoeling van het woord en de context van empirische procescontrole versterkt 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 individuele spelers committeren zich aan het team, aan kwaliteit, aan samenwerking en aan voortdurend leren en bijsturen. Er is commitment om hard te werken en te doen wat mogelijk is, elke dag opnieuw. Er is commitment aan de Sprint Goal, commitment aan professioneel gedrag. Er is commitment aan zelf-sturing, aan de waarden en principes beschreven in het Agile Manifesto. Men committeert zich om werkende productversies op te leveren en er is commitment aan voortdurende openheid voor verbeteringen. Een team committeert zich aan de definition of Done, aan de regels van het Scrum framework. Er is commitment om waarde op te leveren, om werk daadwerkelijk af te ronden, om geen undone werk in productie te brengen. Er is commitment aan volledige transparantie, evenals commitment om elke status quo ter discussie te stellen.

## Focus

In de combinatie van de aansprakelijkheden zoals gedefinieerd door Scrum zit een balans. Het complementaire karakter ervan versterkt niet alleen de noodzaak van samenwerking, ze zorgen er ook voor dat iedereen focus kan houden op specifieke werkaspecten.

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 onbepaalde toekomst, ooit. Men focust op de actueel beschikbare kennis, nu. In de context van eXtreme Programming werd hiervoor de afkorting YAGNI in het leven geroepen: ‘You Ain’t Gonna Need It’. Als je nu onvoldoende zekerheid hebt over een verwachting of behoefte, negeer die dan, gedraag je alsof je die niet nodig zult hebben. De toekomst is een onzeker gegeven. Het is belangrijker in het heden ervaring en kennis 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 moet gedaan worden. Teams zoeken naar de eenvoudigste oplossing, de oplossing die op de eenvoudigste wijze tegemoet komt aan de huidige en dus gekende verwachtingen.

Dankzij de Sprint Goal heeft een team een focus, een oriëntatiepunt voor de volgende vier weken of korter. Binnen die periode zorgt de Daily Scrum ervoor dat mensen gezamenlijk focus houden op de dagelijkse werkzaamheden die hen naar die doelstelling helpen.

## Openheid (‘Openness’)

De empirische procesfundamenten van Scrum vereisen transparantie, wat op zich openheid en eerlijkheid impliceert. De gecommitteerde spelers, die ook verantwoordelijk zijn voor de

regelmatige evaluaties (die aanleiding geven tot aanpassingen), hebben een beeld nodig van de werkelijke situatie om geen zinloze aanpassingen door te voeren. Aanpassingen op basis van een gefingeerde werkelijkheid leiden 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. Alle spelers staan echter ook open voor het feit dat het werk gebeurt door en voor mensen. Mensen zijn geen ‘resources’, robots, tandwielen of andere 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 staan open voor verandering, aangezien ze erkennen dat hun organisatie en de wereld waarin zij en hun organisatie opereren veranderen – vaak erg onverwacht en onvoorspelbaar, maar wel voortdurend.

## 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 ieders inzichten, kennis en ervaring, respect voor de afkomst en persoonlijke achtergrond van de spelers. De spelers respecteren – en waarderen – diversiteit als bron en sleutelement voor nieuwe, alhoewel mogelijk conflicterende, ideeën. Ze hebben respect voor andere meningen.

De spelers van de teams tonen respect voor de omliggende organisatie door zich niet te gedragen alsof ze op een afgelegen eiland werken. Er is respect voor klanten, gebruikers en hun veranderlijke verwachtingen of ideeën. Teams tonen respect voor sponsors en geldschieters door geen functies te bouwen of te behouden die toch nooit gebruikt worden, en die uiteindelijk slechts de onderhoudskosten van het product verhogen. 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 de problemen die deze ondervinden, op te lossen. Teams tonen zich respectvolle professionals door geen crappy productversies op te leveren.

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

## Moed (‘Courage’)

Alle spelers tonen moed door geen productversies te bouwen waar niemand op zit te wachten. Moed zit vervat in de onderkenning dat requirements nooit perfect zijn, en dat geen plan ooit de complexe, veranderende werkelijkheid kan voorspellen.

Men toont moed door veranderende inzichten, meningen en verwachtingen als een bron van inspiratie en innovatie te beschouwen, in plaats van als een bron van ergernis. Het vergt moed om tijdelijke opleveringen uit te voeren, versies te tonen die niet volledig en perfect lijken,

maar wel waarde leveren of toevoegen. Alle spelers tonen moed door op elk gewenst moment de noodzakelijke informatie te delen die het team en de organisatie vooruit helpt. 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 aanpasbaarheid de enige wijze is om met complexiteit om te gaan. Ze hebben de moed om de kernwaarden van Scrum te leven en te beleven, om een beslissing te nemen, tot actie over te gaan, een impasse voortdurend vermijdend, en vervolgens de moed tonen om genomen beslissingen op basis van nieuwe observaties en ervaringen opnieuw kritisch tegen het licht te houden en bij te sturen.