

The Scrum Values

Italian Version (2021)



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, the website that I dedicated to [the Scrum Values](#).

I am grateful to Michael F. Forni for creating this Italian version.

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

Gunther Verheyen
independent Scrum Caretaker



Caro lettore (Versione Italiana)

Scrum si basa su un insieme di valori fondamentale. Questi valori sono il fondamento sul quale poggiano le pratiche di Scrum.

I Valori di Scrum sono stati descritti per la prima volta da Ken Schwaber e Mike Beedle nel loro libro “Agile Software Development with Scrum” (Prentice Hall, 2002 - capitolo 9, pag. 147). I Valori di Scrum vengono descritti come “qualità” che si riscontrano nelle persone che praticano Scrum: Impegno, Focus, Apertura, Rispetto e Coraggio (Orig. Commitment, Focus, Openness, Respect, and Courage, *ndt*).

Verso la fine del 2012, un partecipante ad una delle mie classi di Professional Scrum (a dire il vero, un candidato Trainer) mi chiese di approfondire la rilevanza dei Valori di Scrum.

Realizzai allora che, nonostante io stesso li considerassi molto importanti, questi valori erano nel tempo come sbiaditi. Controllai con Ken Schwaber, il quale si trovò d'accordo: (essi facevano parte, *ndt*) ancora parte delle fondamenta, nonostante fossero scomparsi dal radar.

Era chiaro che ci fosse valore nei Valori di Scrum e nel descriverli (formalmente, *ndt*). Fu così che li pubblicai sul mio sito e, successivamente, ne aggiunsi una descrizione nel mio libro “Scrum - A Pocket Guide” (Van Haren Publishing, 2013). Nel 2016 i Valori di Scrum vennero aggiunti alla Scrum Guide Ufficiale. Tra il 2018 ed il 2019 membri delle varie Comunità globali di Scrum tradussero la mia descrizione in oltre 20 lingue.

Dal 2012 ho provveduto ad apportare solo lievi modifiche alle parole usate per descrivere i Valori di Scrum, come quando, ad esempio, ho realizzato la seconda e terza edizione della summenzionata guida tascabile a Scrum (2019 e 2021 - La seconda edizione è disponibile in Italiano come “Scrum – Una Guida Tascabile”, *ndt*).

Sono davvero onorato dai continui apprezzamenti alla mia descrizione di questi valori fondanti, per cui li condivido volentieri in questo documento, che può essere scaricato in varie lingue dal sito thescrumvalues.org, il sito che ho dedicato ai Valori di Scrum ([the Scrum Values](https://thescrumvalues.org)).

Ringrazio Michael F. Forni per aver realizzato la presente versione Italiana.

Keep learning - Continua ad imparare,
Keep improving - Continua a migliorare,
Keep...Scrumming.

Gunther Verheyen
independent Scrum Caretaker



Italian / Italiano - I Valori di Scrum

Scrum permette di creare un framework per persone e organizzazioni, che possono così sviluppare un processo di lavoro che sia specifico ed appropriato al contesto nel quale operano e al tempo a loro disposizione. Scrum definisce regolarmente dei promemoria per attuare con costanza e regolarità il processo di ispezione e adattamento. Scrum implementa un controllo empirico dei processi (anche noto come Empirismo) in quanto ottimale per affrontare sfide complesse ed imprevedibili (operando in circostanze altrettanto complesse).

Nell'ambito dei limiti definiti da Scrum, le persone si auto-organizzano; scelgono di creare gruppi organizzati attorno ai loro problemi e sfide senza piani di lavoro esterni o istruzioni o direttive imposte da altri. L'Empirismo e l'auto-organizzazione costituiscono il DNA di Scrum: tutte le regole ed i principi di Scrum vi sono profondamente radicati.

Oltre alle regole, ruoli e principi c'è però anche altro. Scrum è incentrato più sui comportamenti, che sui processi. L'intero framework Scrum si basa su cinque principi di base. Nonostante questi valori non furono inizialmente indicati come parte integrante di Scrum e non ne sono una componente esclusiva, danno un effettivo indirizzo a lavoro, comportamento e azioni in tutto Scrum (quando viene compreso correttamente in considerazione del background di Persone, complessità ed Empirismo). In un contesto Scrum, le nostre decisioni, i passi che facciamo, il modo con il quale pratichiamo il gioco di Scrum, le prassi che includiamo e le attività che intraprendiamo dovrebbero tutti rafforzare questi valori e mai sminuirli o comprometterli.



Scrum si basa su questi valori ed allo stesso tempo viene esplicitato attraverso di loro:

- * I valori guidano i comportamenti. I Valori di Scrum sottintendono tipologie ben distinte di comportamento e ci guidano nel comprendere e mettere in atto meglio le regole stesse di Scrum e di ottenere maggiore valore da esse, mentre siamo impegnati in compiti complessi esercitati in circostanze altrettanto complesse.
- * I comportamenti riflettono i valori. Ci si può aspettare che - man mano che l'adozione di Scrum procede, la sofisticazione e la fluidità aumentano, Scrum viene sempre meglio compreso ed attuato - i Valori di Scrum prendano il sopravvento nelle interazioni tra le Persone e rendano il loro lavoro ancora più collaborativo. Sono il "barometro" e gli "indicatori di salute" del vostro Scrum.

Scrum è dunque un framework composto da regole, principi e ... **valori**.

Impegno ('Commitment')

Una definizione generica di “impegno” potrebbe essere *“lo stato o la qualità di essere devoti ad una causa, attività, ecc.”* (Il termine inglese Commitment lo rende ancora più chiaro e potente, *ndt*). Questo concetto potrebbe essere spiegato anche attraverso le parole di un allenatore sportivo: “Non mi sento di biasimare i miei giocatori per (il loro) impegno profuso!”. (Nonostante abbiano appena perso una partita).

Nulla meglio di questa frase potrebbe spiegare meglio come vada inteso l’impegno in Scrum: questo costante sforzo di dedizione si riverbera infatti su tutte le azioni e sull’intensità dell’impegno profuso. Non si tratta di valutare il risultato finale - in quanto spesso implicitamente incerto e non prevedibile a causa di sfide complesse - giocate in circostanze altrettanto complesse.

Ciò nonostante, si è assistito negli anni ad una frequente e diffusa errata interpretazione della parola “Impegno” nel contesto di Scrum. La ragione originaria risiede con tutta probabilità dall’uso del verbo “commit” (impegnarsi a fare) in relazione alle attività del Team durante uno Sprint (commit to a Sprint, *ndt*). Se visto attraverso le lenti del vecchio paradigma industriale, poteva essere rigidamente inteso come l’aspettativa che “tutto quanto il Team si fosse impegnato a fare doveva essere rilasciato entro la fine dello Sprint, a tutti i costi”. In questo modo il sostantivo *commitment* (impegno), derivato dal verbo *commit* (impegnarsi a fare), venne da alcuni travisato e considerato come un contratto rigido e vincolante.

Nell’ambito degli scenari complessi, creativi e fortemente imprevedibili che Scrum ci aiuta a navigare, qualunque promessa di realizzare e consegnare - con certezza dei tempi previsti o assoluta precisione del loro esito - prodotti o risultati, entro i limiti di tempo e budget dati, risulta semplicemente impossibile. Il lavoro è influenzato da troppe variabili ancora sconosciute o comportamenti imprevedibili.

Per rispecchiare meglio l’intento originale e connettersi più efficacemente all’Empirismo, la parola “impegno” (commitment) - intesa nello specifico contesto dello scopo finale dello Sprint - venne sostituito da “previsione” (forecast). Per riflettere al meglio il reale intento, preferisco dire che le Persone “sono impegnate nel fare” qualcosa, piuttosto che “si sono impegnate a fare” qualcosa. Questa scelta lessicale aiuta a stare alla larga da ogni possibile interpretazione di promessa vincolante di un determinato risultato predeterminato.

Ciononostante, l’impegno è - e rimane - un valore basilare di Scrum, che guida il comportamento dei giocatori coinvolti:

I giocatori sono impegnati nel Team e nella collaborazione. S’impegnano per la qualità; S’impegnano ad imparare; S’impegnano a dare il meglio delle proprie capacità, giorno dopo giorno, a partire dal presupposto di lavorare ad un ritmo sostenibile. S’impegnano nei confronti dello Sprint Goal; S’impegnano ad agire da professionisti; S’impegnano ad auto organizzarsi; S’impegnano ad essere eccellenti. S’impegnano a seguire i valori ed i principi di Agile; S’impegnano ad a creare versioni funzionanti di prodotto, conformi alla Definizione di

Fatto (*Definition of Done*); S'impegnano a cercare miglioramenti continui. S'impegnano nei confronti dell'intero framework Scrum; S'impegnano a restare focalizzati a produrre valore; S'impegnano a completare il lavoro; S'impegnano ad ispezionare il loro lavoro e considerare adattamenti conseguenti; S'impegnano ad essere trasparenti; S'impegnano a mettere in discussione lo status quo.

Focus

Le varie responsabilità previste da Scrum - bilanciate ma distinte - permettono a tutti i giocatori di focalizzarsi sulle proprie esperienze, interessi e talenti. Il focus sulla globalità delle ambizioni ed obiettivi, li invita a combinare, estendere e migliorare esperienze, competenze e talenti.

Considerando la caratteristica di Scrum di essere vincolato temporalmente (time-boxed) i giocatori sono incoraggiati a focalizzarsi su quando è più importante in quel momento, senza essere distratti dalle valutazioni di ciò che potrebbe avere una possibilità di diventare importante ad un certo punto, in futuro. I giocatori si focalizzano su quanto fanno in quel dato momento. Tenere presente il principio derivato da Extreme Programming YAGNI (*You Ain't Gonna Need It*) ovvero “Non ne hai bisogno ora”, li aiuta a mantenere questa focalizzazione. I Giocatori si focalizzano su ciò che è imminente, in quanto il futuro è fortemente incerto e desiderano imparare dal presente, per poter maturare l'esperienza necessaria per completare anche il lavoro futuro. Si focalizzano sul lavoro strettamente necessario per portare i compiti al termine (Orig. to get things done, *ndt*). Si focalizzano sugli elementi più semplici, che hanno maggiori possibilità di funzionare.

Lo Sprint Goal permette di focalizzarsi su un periodo di 4 settimane o meno. All'interno di questo intervallo (lo Sprint vero e proprio, *ndt*) il Daily Sprint quotidiano è il momento che aiuta le persone a focalizzarsi esclusivamente e collaborativamente sul lavoro giornaliero, ovvero quello necessario a realizzare insieme il miglior avanzamento possibile verso lo Sprint Goal. I Product Goal permettono poi di restare focalizzati lungo tutta la sequenza dei vari Sprint, aiutando il Team a trovare e mantenere la (giusta, *ndt*) direzione.

Apertura ('Openness')

L'Empirismo tipico di Scrum richiede trasparenza, apertura mentale ed onestà. I giocatori-ispettori vogliono verificare la situazione corrente, con l'obiettivo di apportare modifiche sensibili. I giocatori sono allora aperti riguardo il proprio lavoro, progressi, apprendimento e problemi incontrati. Sono aperti per quanto riguarda l'aspetto umano del lavoro e a lavorare con le persone; riconoscono le persone in quanto tali e non le considerano “risorse materiali” come robot, ingranaggi o pezzi sostituibili di un macchinario.

I giocatori sono aperti alla collaborazione trasversale tra discipline, competenze e mansioni (Orig. job description, *ndt*) dell'interlocutore. Sono aperti alla collaborazione con gli

Stakeholder e con il più ampio ambito dell'organizzazione. Sono aperti alla condivisione dei feedback nonché ad apprendere gli uni dagli altri.

Sono infine aperti al cambiamento via via che l'organizzazione ed il mondo nel quale operano cambia ... imprevedibilmente, inaspettatamente e costantemente.

Rispetto ('Respect')

Il più ampio ecosistema Scrum prospera quando c'è vero rispetto per e tra le persone; rispetto per la loro esperienza e per il loro retroterra personale. I giocatori rispettano la Diversità. Rispettano le competenze, l'esperienza e la capacità di giudizio gli uni degli altri.

Rispettano le opinioni differenti dalle loro, in quanto terreno fertile sul quale dissentire costruttivamente. Rispettano il più ampio ambito operativo non comportandosi come entità isolate dal mondo. Rispettano il fatto che i clienti possano cambiare idea. Mostrano rispetto per i loro sponsor non costruendo o mantenendo funzionalità, che non vengono mai utilizzate e che aumentano i costi complessivi del prodotto. (Total cost of ownership, *ndt*). Mostrano rispetto nel non sprecare denaro svolgendo attività che non sono né di valore né apprezzate o che non potranno mai essere implementate e utilizzate in alcun modo. Mostrano rispetto per gli utenti, risolvendo i loro problemi.

Tutti i giocatori rispettano il framework di Scrum e rispettano le responsabilità assegnate (ai 3 ruoli, *ndt*) in Scrum.

Coraggio ('Courage')


I giocatori mostrano coraggio nel non creare qualcosa che nessuno vuole. Coraggio nell'ammettere che i prerequisiti non saranno mai perfetti e che non esiste nessun piano in grado di catturare la realtà e la complessità.

I giocatori mostrano il coraggio di considerare il cambiamento come fonte di ispirazione ed innovazione; Coraggio nel non consegnare versioni incomplete di prodotto. Coraggio nel condividere tutte le informazioni possibili che possano aiutare il team e l'organizzazione. Coraggio nell'ammettere che nessuno è perfetto. Coraggio nel cambiare direzione. Coraggio nel condividere rischi e benefici. Coraggio nell'abbandonare le false certezze del passato, che spesso risultano fuorvianti, *ndt*).

I giocatori mostrano coraggio nel promuovere Scrum, l'auto-organizzazione e l'Empirismo quali strumenti per gestire la Complessità.

Dimostrano di avere, il coraggio di prendere una decisione, di agire e di fare progressi, senza mai giungere ad un punto morto. E di avere ancora più coraggio nel cambiare proprio quella decisione.

Dimostrano, infine, il coraggio di supportare e realizzare i presenti Valori di Scrum.



**“Scrum è incentrato più sui
comportamenti che sui processi.”**

Gunther Verheyen