

O Coração do Agile

Alistair Cockburn, Humans and Technology, Inc.
Relatório Técnico Humans and Technology
2016.02

Resumo. O Agile tornou-se excessivamente rebuscado. Remediar isso é simples: colabore, entregue, reflita e melhore. Esses quatro verbos no imperativo, já são suficientes e se expandem para cobrir as complexidades do desenvolvimento moderno.

Introdução

O Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software [1] foi escrito em um estilo particularmente simples. Tornou-se evidente para vários autores do manifesto que a prática Agile ficou tão rebuscada a ponto de contradizer suas raízes (por exemplo: "Pare de praticar e comece a crescer" [2]). Este artigo descreve minha abordagem para colocar o Agile de volta nos trilhos e, ao mesmo tempo, avançá-lo no futuro.

Recuperamos a simplicidade e o poder do Agile, reconhecendo que ele pode ser expresso em quatro palavras:

- Colabore.
- Entregue.
- Reflita.
- Melhore.

Essas quatro palavras são suficientes, simples e ainda sustentam as complexidades do desenvolvimento Agile moderno. Por esses motivos, eu as chamo de "kokoro", ou coração do Agile.

Kokoro simplifica.

Ao reconstruir o Agile a partir de seu centro, eu queria honrar uma tradição menor de olhar as palavras em japonês para o desenvolvimento de habilidades.

Em 1999, minha atenção foi atraída para os conceitos de "shu", "Ha" e "ri" (守 破 離), que remontam ao Teatro japonês Noh do século XIV. [3, 4]

"Shu" (守), traduzido aproximadamente para "seguir", captura o palco de aprendizagem em que o novato aprende copiando um mestre ou uma receita. Em termos gerais de aquisição de conhecimento, "shu" é o estágio inicial - "aprenda uma técnica".

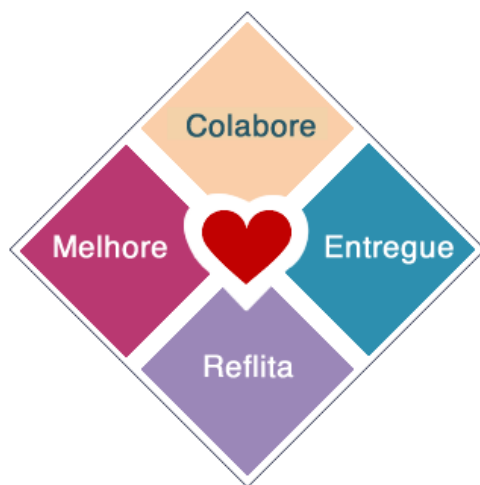


Figura 1. O Coração do Agile

"Ha" (破), traduzido aproximadamente para "desanexar", captura o próximo estágio do aprendizado, no qual a pessoa aprende diferentes ferramentas e técnicas, por curiosidade ou alcançando os limites das técnicas que ele ou ela já conhece. "Ha" pode ser pensado como o estágio de aprendizado - "coletar técnicas". "Ri" (離), traduzido aproximadamente para "sair", captura o estágio da prática em que a pessoa opera por resposta do corpo inteiro a situações em constante mudança, fazendo algo diferente a cada vez. Pessoas de nível Ri geralmente não conseguem dizer exatamente como decidem uma técnica nesse preciso momento, devido a ser tão arraigada e imediata. Em termos gerais de absorção de conhecimento, "ri" corresponde a "Invente e misture técnicas."

Ao procurar o que poderia vir depois de "ri", notei que os mestres avançados advogam um retorno à essência e à simplicidade radical. (Pense no Sr. Miyagi dizendo "pôr cera, tirar cera", em "Karate Kid". [5]) O japonês "kokoro" (心) "essência" ou "coração" é usado nos escritos do Miyamoto Musashi, mestre do samurai do século XVII, para se referir à essência ou ao coração do samurai. Em outras palavras, "kokoro" (心) é perfeito para nossas necessidades: a essência radicalmente simplificada de uma área de habilidade.

"Kokoro" representa o estágio de ensino do praticante avançado. É caracterizado pelo conselho: "Apenas aprenda o básico."

A Figura 2 captura a progressão "shu-ha-ri-kokoro". Mostra como a prática começa simples ("shu", aprende uma técnica), torna-se mais complicada à medida que se aprende mais técnicas ("ha", colete), torna-se significativamente mais complicada no nível "ri" (invente e misture) e finalmente assume uma forma simples novamente quando praticada pelo professor avançado. Provavelmente você encontrará exemplos em sua própria vida de um professor nível "kokoro" dizendo-lhe: "Apenas domine o básico". É isso que estamos buscando para o desenvolvimento Ágil. O "kokoro", ou coração do Agile, é colaborar, entregar, refletir e melhorar - nada mais. Expresso o Coração do Agile no diamante da Figura 1.

O bom dessas quatro palavras é que elas não precisam de muita explicação ou ensino. Com a exceção de "refletir", o que raramente é feito, a maioria das pessoas entende bem esses termos. Você sabe se ela os está fazendo ou não.

O coração se expande

Embora os quatro verbos simplesmente declarem a maior parte do que você precisa fazer, cada um também sugere uma execução mais sutil e profunda. Existe uma versão iniciante de cada uma e existem técnicas concorrentes para melhorar cada uma. O conceito de progressão de habilidades "shu-ha-ri" se aplica a cada uma das quatro e a cada uma das subcategorias abaixo delas.

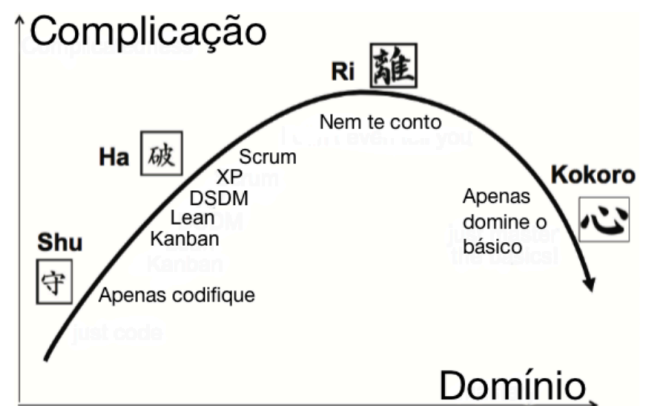


Figura 2. A progressão "Shu-Ha-Ri-Kokoro"



Figura 3. Primeiro nível de expansão do Coração do Agile

Vejamos uma expansão do Coração do Agile a fim de vermos como chegamos ao desenvolvimento Agile moderno. As figuras 3 e 4 mostram dois níveis de expansão. Outras expansões são possíveis, como veremos.

Colaborar

Para colaborar, queremos melhorar a confiança, a motivação e o ato de colaboração em si. Isso é mostrado na expansão de primeiro nível da Figura 3.

Como pode imaginar, confiança é um assunto enorme. Uma simples pesquisa na Amazon resulta em mais de 91.000 títulos de livros sobre confiança. Existem instrumentos de pesquisa, programas de melhoria, institutos e consultorias.

A motivação é igualmente rica, se transformando em motivações internas e externas, incluindo poder, recompensas e política (veja a Figura 4). Em outras palavras, “colaborar”, embora facilmente entendido, compreende uma expansão profunda.

Para ilustrar a expansão no nível “shu” do Coração do Agile, destaquei apenas uma maneira de melhorar a colaboração. A Figura 4 mostra um fragmento de um conjunto de cartões [6] sendo usado em organizações e campos, desde o treinamento de facilitação até a administração da cidade. Eles são retirados do artigo “Aumentando a colaboração a cada minuto”, da publicação CrossTalk. [7] Eles fornecem uma técnica para sensibilizar as pessoas sobre o que ajuda e dificulta a colaboração.

Entregar

A entrega tem aspectos internos e externos. Na parte interna encontramos desenvolvimento incremental, manufatura enxuta, gerenciamento de filas, gargalos, limites de trabalho em andamento, kanban e processos sociais e de tecnologia no pipeline de entrega. Na parte externa, encontramos as questões de entrega para aprendizado versus entrega para receita.

Entregar de forma incremental, cedo e a miúdo é bem compreendido. [8] Menos compreendida é a ideia de fornecer apenas para aprender: Aprender em qual nicho de mercado um produto deve entrar e com quais recursos. [9] Também aprender como trabalhar em equipe, quais premissas de design estavam incorretas e por quanto tempo o esforço será necessário. [10]

Refletir e melhorar

“Refletir” e “melhorar” estão intimamente ligados. Eles são separados porque a reflexão dificilmente é bem feita. Destaco a necessidade de explicitamente parar e examinar o que está acontecendo, antes de “pular” para as iniciativas de melhoria.

A reflexão se divide em duas partes: reunindo tanto informações emocionais quanto subjetivas, geralmente sobre o time e o processo, e informações objetivas da análise de dados sobre o produto e sua receptividade pelos usuários e compradores. Dentro da arena “Melhorar”, os profissionais modernos estão estudando o que é chamado “coaching focado em soluções” [11] para incorporar técnicas de ponta em psicoterapia e “family coaching”, compatível com o desenvolvimento Ágil.

O coração em escala

Os atuais métodos de escalonamento Ágil propostos, funcionam a partir da estrutura: configurar scrums de scrums, registros de registros em atraso, vários níveis de proprietários de produtos, quadros kanban gerais e assim por diante. Tendo o Coração do Agile em mãos, vemos que essa estrutura de mudança ainda não aborda atitudes ou comportamentos, que é justamente aquilo que queremos mudar. O “Coração do Agile” aborda diretamente atitudes e comportamentos (as chamadas “soft skills”).

Não importa o tamanho da organização que estiver aprimorando a colaboração, a situação deve avançar da mesma forma para melhorar as entregas. A melhora na reflexão e a melhoria, em geral acelera os dois primeiros. Em outras palavras, em vez de rotular novamente os cargos dos trabalhadores ou introduzir novas responsabilidades, faça a todos as seguintes perguntas:

- Independentemente de qualquer outra coisa que estiver acontecendo na empresa, como você aumenta a colaboração?
- Levando em conta tudo o que está acontecendo, como você aumenta os testes de entrega e as entregas reais para os clientes?
- Como levará as pessoas a parar e refletir sobre o que está acontecendo com eles e em torno deles?
- Quais experimentos seu pessoal realizará em diferentes níveis da organização para fazer pequenas melhorias?

As pessoas não podem se esconder atrás de títulos ou cargos para responder a essas perguntas. Não há nada além de atitude e comportamento para melhorar e é isto o que queremos. Escalar o Ágil é um tópico difícil, na melhor das hipóteses. O questão mais difícil pode ser a dos esquemas de recompensa conflitantes em toda a organização. O “Coração do Agile” identifica, mas não trata desse assunto tão difícil.

Começando

Como você começaria um programa de implementação da abordagem do “Coração do Agile” na sua empresa?

1. Peça a todos que listem as pessoas com as quais colaboram para levarem seu trabalho a um cliente. Para cada pessoa que nomearem, peça que avaliem a qualidade da colaboração e identifiquem o que eles podem fazer para melhorá-la. Isso dá a cada pessoa uma ferramenta de ação e produz um gráfico social, revelando por onde começar.
2. Examine o tamanho dos incrementos que estão sendo desenvolvidos e o tempo necessário para liberar cada um. Treine as equipes comercial e de desenvolvimento sobre como diminuir esses incrementos. Solicite ideias para agilizar o pipeline de entrega. Aprenda a entregar para aprender, não apenas para obter uma receita.
3. Pare e reflita. Deixe as pessoas dizerem que mudanças sociais e tecnológicas podem melhorar seu trabalho. Examine a análise de uso do produto para perceber de fato o que está acontecendo no lado do usuário. Faça um experimento todo mês.
4. Publique um boletim informativo mostrando tudo o que está acontecendo, incluindo o que as pessoas estão fazendo e quais projetos estão iniciando. Torne visível o progresso de todos para que funcionários e executivos vejam que a organização está se movendo.

Resumo

O "Coração do Agile" não remove as complexidades da vida cotidiana; ele serve apenas como um lembrete para tirá-las do caminho por um momento e focar no básico:

- Colaborar.
- Entregar.
- Refletir.
- Melhorar.

Essas quatro palavras – a essência "kokoro", ou coração do desenvolvimento Agile – são simples, suficientes e expansíveis em conselhos úteis na vanguarda do desenvolvimento Agile moderno.



Figura 4. Segundo nível de expansão do Coração do Agile

Se estiver interessado em participar de uma aula, pode encontrar nossa lista de cursos programados aqui

<https://www.heartofagile.academy/#scheduled>

Diminua sua posição social relativa

Por meio do tom de voz e gestos, coloque a outra pessoa no mesmo nível ou mais lato que o seu.

Isto inclui o uso de humor auto-depreciativo. Isso não significa rastejar-se.

ELEVAR OS OUTROS

© Alistair Cockburn, 2018
<http://CollaborationCards.com>

Obtenha um resultado

Obter um resultado é animador.

Bons facilitadores geralmente oferecem uma vitória para encorajar e unir o grupo.

Se a sessão está acabando, almeje uma pequena conquista, para que o grupo termine com uma vitória.

OBTER RESULTADOS

© Alistair Cockburn, 2018
<http://CollaborationCards.com>

Seja você mesmo

Geralmente as pessoas conseguem dizer se você está sendo você mesmo ou atuando. Ser você mesmo mostra a todos que não há nada a temer.

Tente "estar no happy hour às 19h com seus amigos", obviamente relaxado do seu normal. (Isso não é uma desculpa para ser grosso).

AUMENTE A SEGURANÇA

© Alistair Cockburn, 2018
<http://CollaborationCards.com>

Mantenha sua energia alta

Até sentados e alertas adicionamos energia. Postura, tônus muscular, olhos alertas. Todos comunicam seu nível de energia.

Evite ficar letárgico. Preste bastante atenção a quem está falando, assimile o que ela dizendo e faça uma pergunta.

ADICIONE ENERGIA

© Alistair Cockburn, 2018
<http://CollaborationCards.com>

Figura 5. Ferramenta nível "Shu" para aumento da Colaboração.
<http://collaborationcards.com/>

Referências:

1. <http://agilemanifesto.org>.
2. Hunt, A. (2016.) Stop Practicing and Start Growing. http://growthmethod.com/articles/stop_practicing_and_start_growing.html.
3. ShuHaRi, <https://en.wikipedia.org/wiki/Shuhari>.
4. Shu Ha Ri, <http://alistair.cockburn.us/Shu+Ha+Ri>.
5. "Karate Kid, 'wax on, wax off' scene." <https://www.youtube.com/watch?v=fULNUr0rvEc>.
6. <http://alistair.cockburn.us/Collaboration+Cards>.
7. Cockburn, A. (Jan./Feb. 2016.) Increasing Collaboration by the Minute. CrossTalk, 4-7. Online at <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/702523/26767147/1451886700677/201601-Cockburn.pdf?token=oTGZ9syVsnh4d%2BtW8ggVolCgIEM%3D>
8. Denne, M. & Cleland-Huang, J. (2003.) Software By Numbers. Prentice-Hall.
9. Ries, E. (2011.) The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.
10. Cockburn, A. (2014, July/Aug.) Disciplined Learning: The Successor to Risk Management. CrossTalk, 15-18. Online at <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/702523/25136916/1404242669373/201407-Cockburn.pdf?token=hkVdzBUOlepDbYggvqTqly0cmHA%3D>.
11. Iveson, C., George, E. & Ratner, H. (2012.) Brief Coaching: A Solution Focused Approach. Routledge.



Sobre o Autor:

Dr. Alistair Cockburn, um dos criadores do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, foi eleito um dos "150 Melhores Heróis da Tecnologia da Informação de Todos os Tempos" em 2007 por seu trabalho pioneiro em casos de uso e no desenvolvimento Agile de software.

Renomado estrategista de TI e autor dos livros que receberam os prêmios Jolt "Agile Software Development" e "Writing Effective Use Cases", ele é especialista em desenvolvimento ágil, casos de uso, desenho de processos, gerenciamento de projetos e design orientado a objetos. Em 2001 foi co-autor do Agile Manifesto, em 2003 criou a Agile Development Conference, em 2005 co-fundou a Agile Project Leadership Network e em 2010 co-fundou o International Consortium for Agile. Muitos de seus artigos, palestras, poemas e postagens de blog estão on-line em <http://alistair.cockburn.us>