

El Corazón de la Agilidad

Alistair Cockburn, Humans and Technology, Inc.

Humans and Technology Technical Report 2016.01

Traducción por Agustín Villena v 08-04-2020 16:39

Resumen

La Agilidad se ha vuelto excesivamente decorada. El remedio es simple: Colabora, Entrega, Reflexiona, Mejora. Estos cuatro imperativos, por sí ya suficientes, se expanden para cubrir las complejidades del desarrollo moderno.

Introducción

Se ha hecho evidente a varios autores del Manifiesto por el Desarrollo La Agilidad de Software [1] que la práctica ágil se ha decorado hasta el punto de contradecir sus raíces (véase, por ejemplo, "Dejar de practicar y empezar a crecer", sobre este tema [2]). En este artículo se describe mi enfoque para devolver a la agilidad a su rumbo y al mismo tiempo actualizarlo a 2016.

Recuperamos la sencillez y el poder de la agilidad al reconocer que puede ser expresado en cuatro palabras:

- Colabora
- Entrega
- Reflexiona
- Mejora

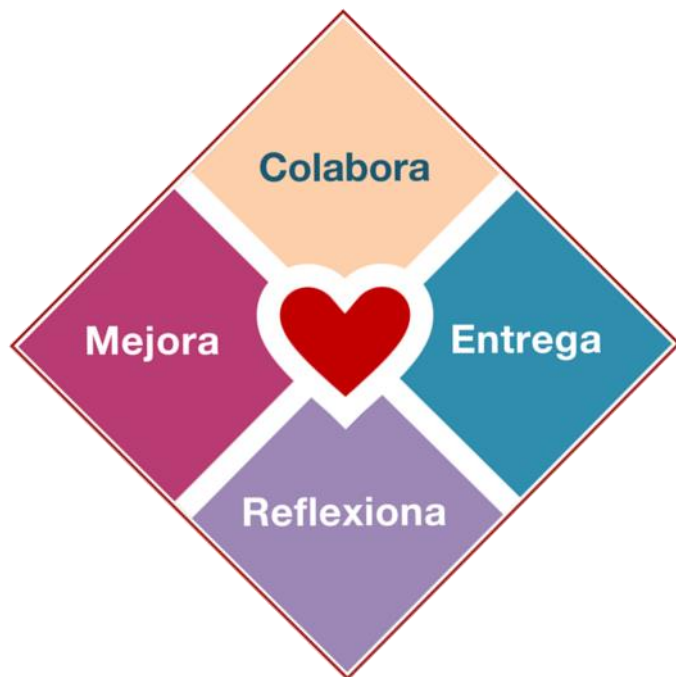


Figura 1. El Corazón de la Agilidad

Estas cuatro palabras son suficientes, simples, y aun así están detrás de las complejidades de desarrollo la Agilidad moderna. Por esas razones, las llamo el "Kokoro", o Corazón de la Agilidad.

Kokoro Simplifica

En la reconstrucción de la Agilidad desde su centro, quise honrar una pequeña tradición de mirar palabras japonesas para el desarrollo de habilidades. En 1999, mi atención fue llevada a los conceptos de Shu, Ha, y Ri (学 習 辨), que tienen raíces en el teatro Noh del siglo 14 japonés [3,4].

"Shu" (学) se traduce aproximadamente como "seguir". Captura la etapa de aprendizaje en que el novicio aprende copiando al maestro o a una receta. En términos generales de adquisición de conocimientos, Shu es la etapa inicial, "Aprender una técnica".

"Ha" (習) se traduce aproximadamente a "separarse". Captura la siguiente etapa del aprendizaje, en la que la persona, ya sea al alcanzar los límites de la técnica o sólo por curiosidad, aprende herramientas y técnicas diferentes. Ha puede entenderse como la etapa de aprendizaje, "Recolectar técnicas".

"Ri" (辨) se traduce aproximadamente como "abandonar". Capta la etapa de la práctica en que la persona opera mediante la respuesta de todo el cuerpo a situaciones en constante cambio, haciendo algo diferente cada vez. Las personas de nivel Ri generalmente no pueden explicar cómo deciden sobre el uso de una técnica en un momento, porque está muy arraigada y es decidida de inmediato. En términos generales de adquisición de conocimientos, Ri corresponde a "Inventar y mezclar técnicas".

Al buscar lo que podría venir después de Ri, noté que los maestros avanzados abogan por un retorno a la esencia y a la simplicidad radical (piensen en el Sr. Miyagi diciendo "Encerar... Pulir" en *Karate Kid* [5]). El término japonés "Kokoro" (心), "esencia" o "corazón", se utiliza en los escritos del maestro de samurái del siglo 17 Miyamoto Musashi para referirse a la esencia o corazón del samurái. En otras palabras, kokoro (心) es perfecto para nuestras necesidades: la esencia radicalmente simplificada de un área de habilidad. Kokoro representa la etapa de enseñanza del practicante avanzado. Es caracterizado por el consejo "Sólo aprender los conceptos básicos."

La Figura 2 captura la progresión Shu-Ha-Ri-Kokoro. Muestra cómo la práctica comienza simple (Shu, aprende una técnica), se complica más a medida que uno aprende más técnicas (Ha, recolectar), se vuelve indescriptiblemente complicada en el nivel Ri (inventar y mezclar), y finalmente

adopta una forma simple cuando es entregada por un maestro avanzado

Probablemente podrás encontrar ejemplos en tu propia vida de un maestro nivel kokoro diciéndote: "Sólo domina lo básico". Eso es lo que estamos buscando para el desarrollo ágil

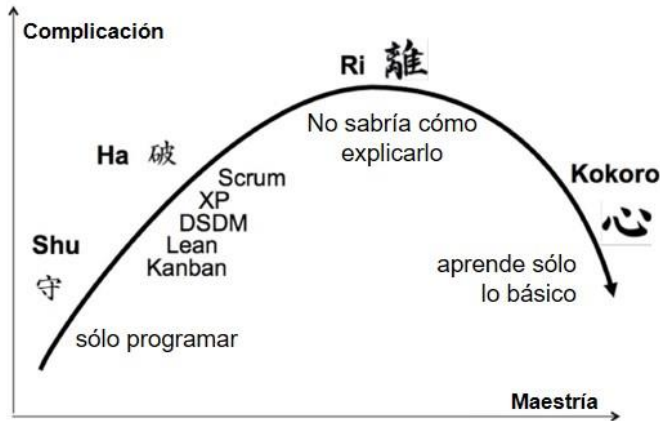


Figura 2. La progresión de Shu-Ha-Ri-Kokoro.

El kokoro, o corazón de la Agilidad es Colabora, Entrega, Reflexiona y Mejora, nada más. Expreso el corazón de la Agilidad mediante el diamante mostrado en la Figura 1.

Lo bueno de las cuatro palabras es que no necesitan mucha explicación o enseñanza. Con la excepción de "Reflexiona", que se practica muy poco, todos son entendidos por la mayoría de la gente. Sabes si lo estás haciendo o no.

El Corazón se Expande

Aunque los cuatro verbos ya expresan la mayoría de lo que se necesita hacer, cada cual también admite un entendimiento más profundo y sutil. Hay una versión para principiantes de cada uno, y hay técnicas alternativas para mejorarlos. El concepto Shu-Ha-Ri de progresión en la habilidad se aplica a cada uno de los cuatro, y a cada una de las subcategorías bajo ellos.

Veamos una expansión para ver cómo llegamos al desarrollo la Agilidad moderna.

Las Figuras 3 y 4 muestran dos niveles de expansión. También son posibles otras expansiones, como veremos más adelante.

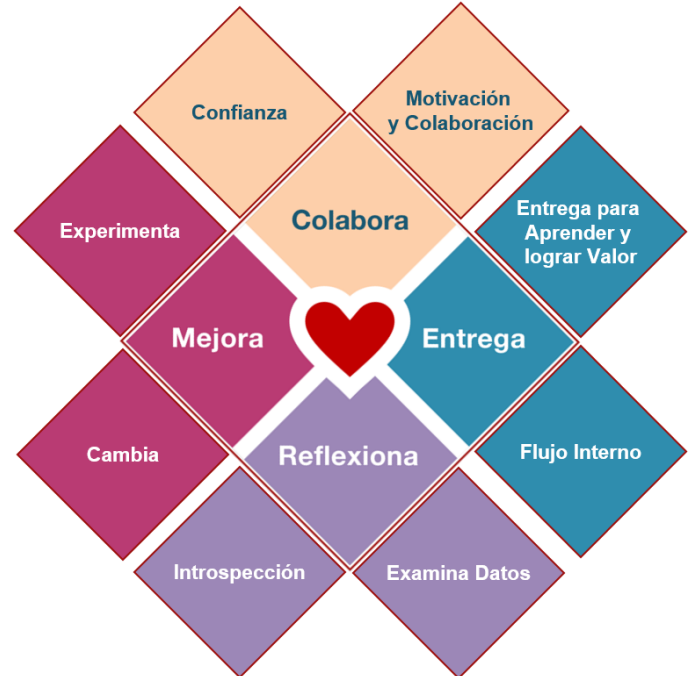


Figura 3. Un primer nivel de expansión del corazón de la Agilidad.

Colabora

Para colaborar, queremos mejorar la confianza, la motivación, y luego el acto mismo de colaborar. Estos se muestran en la expansión de primer nivel de la Figura 3.

Como puedes imaginar, la confianza es un tópico enorme. Una búsqueda rápida en Amazon entrega más de 91.000 títulos de libros de confianza. Existen instrumentos de encuestas, programas de mejora, institutos y consultorías. La motivación es igualmente rica, dividiéndose en la motivación intrínseca y externa, incluyendo el poder, las recompensas y la política (ver Figura 4). En otras palabras, "colaborar", a pesar de ser directamente comprensible, permite una expansión profunda.

Para ilustrar la expansión de nivel Shu del corazón de la Agilidad, resaltaré una forma de mejorar la colaboración. La figura 5 muestra un fragmento de un juego de cartas [6] que se utilizan en organizaciones y campos desde la capacitación hasta la administración. Ellos fueron extraídos del artículo de CrossTalk, "Incrementando la Colaboración Minuto a Minuto"[7]. Proporcionan una técnica para sensibilizar a la gente sobre lo que ayuda y obstaculiza la colaboración.

Entrega

La entrega tiene aspectos internos y externos. En la parte interna encontramos el desarrollo incremental, la manufactura Lean, gestión de colas, cuellos de botella, límites de trabajo en progreso (WIP), Kanban, y procesos tecnológicos y sociales en el proceso de entrega. En la parte externa encontramos los temas de entregar-para-obtener-aprendizaje versus entregar-para-obtener-valor.

La entrega de forma incremental, temprana y frecuente es un tema bien estudiado [8]. Menos entendida es la idea de entregar sólo para aprender: para saber qué nicho de mercado un producto debe abordar, con qué características [9], y también aprender a trabajar juntos, aprender qué suposiciones de diseño eran incorrectas, y cuánto tiempo tomará el esfuerzo [10].

Reflexiona y mejorar

Reflexiona y mejorar suelen estar entrelazados. La razón para separarlos es que la reflexión rara vez se hace bien. Quiero destacar la necesidad de detenerse y examinar lo que está sucediendo, antes de saltar a las ideas de mejora.

La reflexión se divide en dos partes: recopilación de información subjetiva, emocional, generalmente sobre el equipo y el proceso, e información objetiva desde el análisis de datos sobre el producto y su recepción por usuarios y compradores.

Dentro de espacio de "Mejora", los practicantes modernos están estudiando lo que se llama "*Solutions Focus coaching*" [11] para incorporar técnicas del estado del arte en psicoterapia y coaching familiar, que son compatible con el desarrollo ágil.

La Agilidad a Escala

Los actuales métodos para escalamiento la Agilidad trabajan desde la estructura: configuran scrums de scrums,

Backlogs de backlogs, múltiples niveles de Product Owners, tableros kanban de alto nivel, etc. Al tener el corazón de la Agilidad a la mano, podemos ver que así se cambia la estructura, pero no la actitud o el comportamiento.

El corazón de la Agilidad aborda directamente estas actitudes y comportamientos.

Independientemente del tamaño de la organización, si mejoras la colaboración a lo largo de ella, deberías hacer que ella mejore, y lo mismo en lo que se refiere a las entregas. Mejora la reflexión y la mejora son formas de acelerar las primeras dos.

En otras palabras, en lugar de volver a etiquetar los títulos de los trabajadores o introducir nuevas responsabilidades, pregúntales a todos:

- Independientemente de cualquier otra cosa que esté pasando, ¿cómo incrementarías la colaboración?
- Tomando en cuenta todo lo demás que está pasando, ¿cómo aumentarías las pruebas y las entregas reales a los consumidores?
- ¿Cómo harás que la gente haga una pausa y reflexione sobre lo que está pasando alrededor de ellos?
- ¿Qué experimentos hará tu gente en los diferentes niveles de la organización para lograr mejoras pequeñas?

La gente no podrá esconderse detrás de los cambios de vocabulario o de la reorganización de roles de trabajo para responder a estas preguntas. No hay nada más que trabajar que no sea la actitud y el comportamiento, que es justamente lo que queremos.

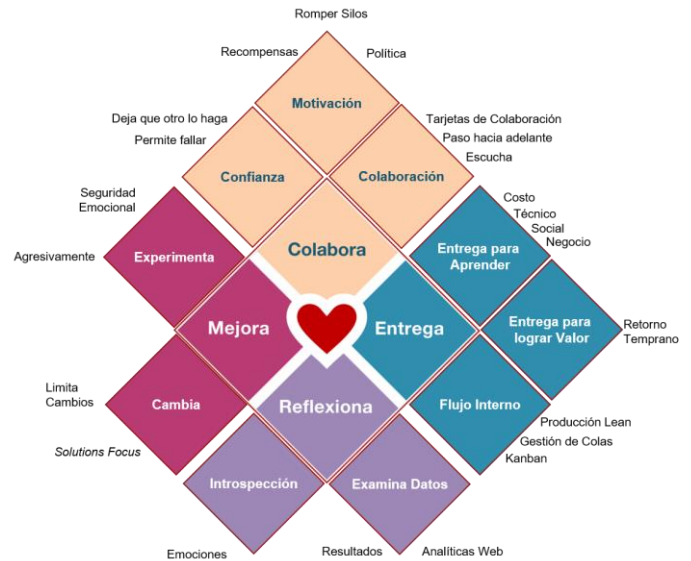


Figura 4. Un segundo nivel de expansión del corazón de la Agilidad.

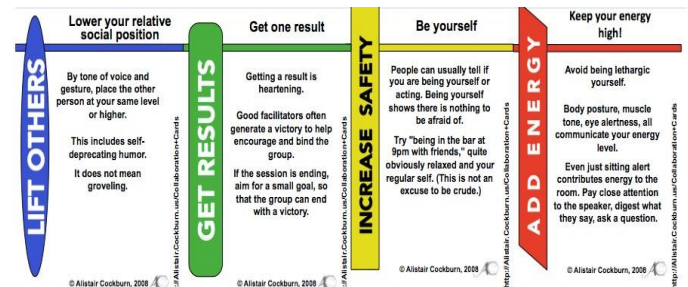


Figura 5. Una herramienta nivel Shu para mejorar la colaboración

Empezando

¿Cómo empezarías en un programa para implementar el enfoque Corazón de la Agilidad en tu empresa?

1. Pídeles a todos que listen a todas las personas con las que colaboran para que su trabajo llegue a un. Por cada persona que nombren, pídeles que etiqueten qué tan buena es la colaboración ahora, y qué podrían hacer para mejorarla. Esto le dará a cada persona algo que hacer por sí mismo, y produce un gráfico social, revelando por dónde empezar.
2. Examina el tamaño de los incrementos que se están desarrollando y el tiempo necesario para liberar cada uno. Capacita tanto al negocio como al desarrollo en cómo hacer que las rodajas de producto más finas. Solicita ideas para optimizar la fluidez de las entregas.

Aprendan a entregar para aprender, no sólo para ganar ingresos.

3. Detente y reflexiona. Permita que la gente diga qué cambios sociales y tecnológicos podrían mejorar su trabajo. Examina los análisis de datos del uso de los productos para adivinar lo que realmente está sucediendo en el lado del usuario. Ejecute un experimento cada mes.
4. Publica un boletín que muestre todo lo que está pasando, lo que la gente está haciendo, lo que empiezan a hacer. Haz visible todo cuánto está sucediendo, para que tanto los trabajadores como los ejecutivos ven que la organización se está moviendo.

Resumen

El corazón de la Agilidad no le quitará la complejidad a la vida cotidiana, sólo actúa como un recordatorio sobre limpiarlos por un momento, y centrarnos en lo básico.

- Colabora
- Entrega
- Reflexiona
- Mejora

Estas cuatro palabras, el kokoro, la esencia o el corazón del desarrollo ágil, son simples, suficientes y se expanden en consejos útiles a la vanguardia del desarrollo de la Agilidad moderna.

Referencias

1. <http://agilemanifesto.org>
2. Hunt, A. "Stop Practicing and Start Growing", CrossTalk, this issue, 2016.
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> . (inglés)
<https://www.youtube.com/watch?v=2fKS1hb6yaw>
(español)
6. <http://alistair.cockburn.us/Collaboration+Cards>.
7. Cockburn, A., "Increasing Collaboration by the Minute", CrossTalk, Jan-Feb 2016, pp. 4-7, online at
<http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/702523/26767147/1451886700677/201601-Cockburn.pdf?token=oTGZ9syVsnh4d%2BtW8ggVolCgIE M%3D>
8. Denne, M, Cleland-Huang, J., Software By Numbers, Prentice-Hall, 2003.
9. Ries, E., The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, 2011
10. Cockburn, A., "Disciplined Learning: The Successor to Risk Management", CrossTalk, July-Aug 2014, pp. 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., Brief Coaching: A Solution Focused Approach, Routledge, 2012.