

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вятский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВятГУ»)
Кафедра иностранных языков неязыковых направлений

САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД ПО АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ

Исходные данные:

<http://blog.cleancoder.com/uncle-bob/2014/03/28/The-Corruption-of-Agile.html>

Выполнил студент группы ИВТ-32 _____/Рзаев А.Э./
Проверил старший преподаватель кафедры иностранных языков неязыковых
направлений _____/Четвериков Б.А./

Киров 2018

The True Corruption of Agile

Andrew Binstock recently wrote a blog entitled The Corruption of Agile, which built upon another blog by Allen Holub entitled The Agile Holocracy. Allow me to summarize:

Holub says:

“...agile is a culture, not a set of practices...”

Binstock amplifies:

“Whether a site is Agile or not depends on its culture. Does the culture support the personal values of the manifesto? If so, it’s Agile, if not, then it’s doing something else. So, indeed you could have a fully Agile site without TDD, continuous integration, or scrum. Likewise, you can have a site that uses all three practices, but cannot adapt to changes and is wholly inflexible in its work — so, not at all Agile.”

At first blush these statements seem reasonable. After all, a culture is an expression of values. However, Holub’s and Binstock’s statements carry with them the implication that culture and practice are separate. They are not. Indeed, culture is defined by practice.

You know the culture you are in by observing the practices of the people around you. If you see a woman in a burka, you can guess her culture. If you see a bride and groom breaking a glass under a canopy, you can guess the culture. If you see a batch of children swinging a stick at a paper mache donkey hanging from a tree, you can guess the culture.[1]

You can’t have a culture without practices; and the practices you follow identify your culture.

Example

As an example of this I was once a member of a Jiu Jitsu dojo: Hakko Ryu, the School of the Eight Light. We adhered to the practice that, upon entering or leaving the dojo, we would bow to the dojo. This was an expression of respect for the place in which we learned, and for the knowledge and skills that we gained. If a new student joined, they would quickly observe and emulate this practice. No one had to tell them to do it. The practice was contagious.

One day, our Sensei proposed a new practice. If you were late to class, instead of simply bowing, you would also drop down and do 10 pushups. He asked us if we would accept this new practice. This created an immediate schism. The younger folks were all in favor of this new practice because it was an expression of respect for the value of punctuality and also respect for those students who were on time. Others of us were opposed because this new practice represented a disrespect for those of us who had complex schedules that made regular punctuality impractical. We valued our professions and our marriages above the dojo and did not want that value punished.

The Sensei had made his proposal at the end of a class, and asked us how we felt. I blurted out that I was “fundamentally opposed”. When asked why, I could not articulate the reason. The practice struck at a value that was so deep and intrinsic, I could not find the words. Indeed, even though this event happened over fifteen years ago, I only just found the words as I wrote this blog. At the time I simply responded by saying I needed more time to process.

The class ended with no decision. The subsequent scene in the locker room was grim. Those of us who didn't like the proposed rule eyed each other and shook our heads. One member even vocalized his frustration by saying "things are changing for the worse around here."

Fortunately, before this negativity could get out of hand, the Sensei walked into the locker room and said: "Forget I said anything about it. Please act as though the proposal had never been made." This was a very wise move. The negativity and suspicion had not had time to take root, and by the next class it was gone.

This is an example of how deeply entangled practices are with values and with culture. Cultures express their values through their practices. It is absurd to imply, as Holub and Binstock do, that practice is irrelevant to culture.

Despite Binstock's assertion, if you find yourself in a team who practice continuous integration, short iterations, pair programming, and test driven development, it is a powerful indication you are in a team who shares the values of the agile manifesto. If they did not share those values, they would not follow those practices.

Ritualism

Of course it's possible for a team to be so entrenched in practice that, over time, they forget the values expressed by those practices. This is a common failing of bureaucracies and religions. They become so strongly defined by their practices, that the practices become rituals, the original values are forgotten, and the rituals become the values.

The fear of ritualism is appropriate. In 1999, when Kent Beck and I decided to put our energies into the promotion of Extreme Programming, we feared that we could be starting a religion instead of a movement, and vowed to fight ritualism when it arose. This concern and vow was expressed again in the 2001 meeting that produced the Agile Manifesto.

But in the years since, ritualism has not been the problem. We don't see lots of people ritualistically practicing pair programming, test driven development, small releases, on-site customer, etc. We do see people adopting these practices out of enthusiasm. But enthusiasm should not be mistaken for religion or ritualism. Enthusiasm implies a change to the status quo; ritualism implies the exact opposite.

Perhaps it was the fear of ritualism that motivated Holub and Binstock to suggest the separation of practice from culture. Perhaps they fear that the emphasis upon practice is necessarily a deemphasis of value. But this is entirely incorrect. The current enthusiasm for TDD, for example, is a very deep expression of value.

In any case, if you separate the practices from a culture, as Holub and Binstock suggest, then you corrupt the culture. You simply cannot have a culture devoid of practice.

TDD

I raised the specter of TDD because Binstock railed against it rather loudly in his blog. For example:

"It will pain some readers to know that the vast, error-free Internet predates Agile and even predates TDD. Crazy, right?"

And again:

“When I speak with adherents of test-driven development (TDD) in particular, there is a seeming non-comprehension that truly excellent, reliable code was ever developed prior to the advent of this one practice. I sense their view that the long history of code that put man on the moon, ran phone switches, airline reservation systems, and electric grids was all the result of luck or unique talents, rather than the a function of careful discipline and development rigor.”

These rather snide complaints are disappointing. Is a practice like TDD, or the enthusiasm for that practice, so threatening that it should be answered with derision?

Of course good software was built before TDD. Good software is being built today without TDD. So What? Those facts imply nothing at all about the effectiveness of TDD. After all, many doctors saved lives before the practice of sterile procedure, and many accountants managed to keep reasonable accounts before the practice of double entry bookkeeping. So what? Past success does not imply the ineffectiveness of new practices; nor does past success imply that the enthusiasm for new practices is inappropriate.

The Tension of Adoption

I understand why people might look at new practices with skepticism. The enthusiastic adoption of a new practice by one group creates tension with others who do not adopt the practice. The adopters can make the non-adopters feel slighted and invalidated; as if everything they had ever done in the past was wrong. The adopters, in their enthusiasm, may claim that adoption is a new requirement of professionalism. The non-adopters may claim that the adopters are fanatics who are detached from reality and ignorant of the past.

Certainly this happened with sterile procedure in medicine. The adopters were derided and dismissed by the medical establishment for sixty years before the adopters eventually outnumbered the non-adopters. Doctors at the time did not like to think that they were causing disease by failing to wash their hands. They also expressed their concern about the time such washing procedures would require. Then, as now, doctors were busy people. Hand-washing rituals would reduce the number of patients that could be treated.

Double entry bookkeeping had an even more checkered history, being adopted, forgotten, re-adopted, decreed, and ignored, for three centuries. The fight to make that practice mainstream was long and difficult.

Nowadays these practices are ingrained in the cultures of medicine and accounting. It is hard to imagine a doctor who fails to scrub before surgery, or an accountant who uses single-entry bookkeeping for corporate accounts.

The new practices won out over the old ones because the population of those who did not wish to change their practices gradually declined while the population of those who were enthusiastic about the new practices grew. The new practices expressed a shift in the values of the cultures that adopted them. Those practices cannot nowadays be separated from those shifted cultures.

The True Corruption of Agile

The biggest problem I have seen within the Agile movement is the elimination of the practices. One by one, over the years, the practices have been de-emphasized, or even stripped away. This loss of practice has diluted and changed the Agile culture into something that I don't recognize as Agile

any more. It has been a shift away from excellence towards mediocrity, away from hard realities, towards feel-good platitudes.

It began with the notion that anyone could become a “master” of anything by sitting in a two day class and getting a piece of paper. Soon to follow was the dilution and eventual loss of the technical practices. This prompted Martin Fowler to publish his classic and definitive blog: Flaccid Scrum. Then came the emphasis of project management over craftsmanship and the rise of the soft skills (attitudes) over the hard skills (practices).

At that 2001 meeting in Snowbird where we wrote the Agile Manifesto, Kent Beck stated one of our goals: “..to heal the divide between development and business.” Unfortunately the deemphasis of practices within the Agile movement has only served to widen that divide. While project managers have flocked into the Agile movement, developers have fled out of it. The original movement has fractured into two movements. The Software Craftsmanship movement has preserved the coupling between practice and culture; whereas the Agile movement has shifted away from it.

So, to my mind, the true corruption of Agile is Holub’s statement:

“...agile is a culture, not a set of practices...”

No. Agile is a culture expressed through a set of practices.

Are those practices set in stone? Are the original 13 practices of XP the holy writ? Are you an apostate if you don’t practice TDD? Of course not. But if you don’t use those particular practices, you’d better use some that are as good or better. And the practices you use will define your culture and be an expression of your values.

If your values are those of the Agile Manifesto, then your practices will likely look a lot like those original 13; because to a large degree it was those 13 practices that drove us to write that manifesto.

If you’ve got better practices, I’d love to see them. If I believe they are better, I’ll adopt them in a heartbeat. Because, under no circumstances, will I become the doctor who gets in the way of hand-washing.

[1] If your political correctness alarm just started to ring, you can shut it off. Yes, I’m profiling. I’m profiling because cultures define profiles. If a culture did not define stereotypes and profiles it would not be a culture. There is no such thing as a culture without profiles.

Что на самом деле не так с Agile

Эндрю Бинсток недавно написал статью "The Corruption of Agile" («Что не так с Agile»), в основе которой лежит другая - "The Agile Hologracy" («Холакратия Agile») Алена Холуба. Давайте скажем вкратце, что в них написано.

Холуб говорит:

«...agile - это культура, а не набор практик...»

Бинсток это подчеркивает:

«От культуры программистов зависит то, как будет разрабатываться приложение. Соблюдаются ли в ней принципы Agile-манифеста? Если да, то это Agile, в противном случае это что-то другое. Нет ничего удивительного в том, что разработка программы идет по Agile без использования TDD, непрерывной интеграции или Scrum. Как и в том, что разработчики могут использовать все три практики, а программный продукт сложный в использовании и неповоротливый, но это уже не Agile, далеко не Agile.»

Звучит вполне убедительно. В конце концов, культура - это выражение ценностей. Однако, Холуб и Бинсток считают при этом, что культура и традиции существуют отдельно друг от друга. Но это не так. Культура определяется традициями и обычаями.

Вы узнаете культуру окружающих людей по тому, как они себя ведут. Если вы видите женщину в парандже, то можете предположить, что она мусульманка, а если видите, как на свадебной церемонии жених и невеста бьют стакан, то вам ясно - это еврейская свадьба. Или еще один пример - группа детей, размахивающая палкой перед осликом из папье-маше, висящем на дереве. Они играют с Пиньятой, традиционной мексиканской игрушкой.[1]

Не существует культуры без традиций. Ваши традиции определяют вашу культуру.

Пример из жизни

В свое время я посещал школу боевых искусств джиу-джитсу Хакко Рю (школа восьми лучей). У нас было правило: делать поклон перед входом в додзё всякий раз, когда мы приходили на занятия или уходили. Так мы выражали свое уважение к тому месту, где мы учились и набирались опыта. Новые ученики очень быстро перенимали это правило, хотя об этом им никто не говорил.

Однажды учитель предложил нам новое правило: если вы опоздали, то помимо поклона нужно сделать еще десять отжиманий. Он спросил нас, будем ли мы ему следовать. Мнения разделились. Одна часть, состоящая в основном из молодых людей, с радостью приняла новое предложение, стимулирующее приходить на занятие вовремя и, в целом, поощряющее пунктуальность. Другой части учеников, к которой я примкнул, эта идея не понравилась, т. к. не учитывался наш переменчивый рабочий график, при котором пунктуальность непрактична. Для нас работа и семья были больше, чем школа, и нам не хотелось бы, чтобы к ним относились пренебрежительно.

Учитель рассказал о новом правиле в конце занятия и спросил нас, что мы думаем на этот счет. И я тут же выпалил: «Абсолютно против». Когда учитель спросил меня почему, то я ничего не смог сказать - настолько я был задет за живое. Лишь спустя 15 лет я нашел ответ в статье, которую сейчас написал: «Мне нужно подумать».

К концу занятия мы так и не пришли к единому мнению. Обстановка в раздевалке была мрачной и напряженной. Те, кому не понравилось новое правило, посмотрели друг на друга и покачали головой. Кто-то даже высказал вслух свое разочарование: «Здесь становится все хуже и хуже».

К счастью, до того, как ситуация вышла из-под контроля, учитель зашел в раздевалку и сказал: «Забудьте все, что я вам сказал. Считайте, что я никаких новых правил не предлагал, пожалуйста». Это было очень мудрым решением. Обида и недоверие еще не успели закрасться в наши сердца и к следующему занятию мы об этом забыли.

Это пример того, как тесно связаны традиции и обычаи с человеческими ценностями и культурой. Именно через них выражаются культурные ценности. Абсурдно считать, что традиции не существенны для культуры, как думают Холуб и Бинсток.

Не смотря на слова Бинстока, если вы оказались в команде, где используют непрерывную интеграцию, короткие итерации разработки, парное программирование, TDD, то это явный признак того, что вы в команде, соблюдающей принципы Agile. Если бы они их не соблюдали, то они не смогли бы использовать эти методики.

Обрядовость

Разумеется, вполне возможен такой случай, когда в команде практика настолько укоренилась, что со временем разработчики забывают зачем они ее используют. Это также свойственно бюрократии и религии. Они так сильно обрастают различными правилами и предписаниями, что превращаются в систему малопонятных обрядов. Их изначальный смысл забывается.

Страх перед обрядовостью - это норма. В 1999, когда Кент Бек и я решили направить свои силы на продвижение экстремального программирования, мы боялись, что создадим новую религию, а не движение. Мы пообещали искоренять ритуальность, как только она появится в новой методологии. Эта тема была снова поднята на встрече в 2001 году, тогда же был представлен Agile-манифест.

Но вот прошло несколько лет, а такой проблемы нет. Мы не видим, чтобы люди бездумно применяли парное программирование, TDD, небольшие релизы, сайты служб поддержки и т. п. Люди их используют с энтузиазмом. Но его не следует путать с религией или ритуализмом. Энтузиазм подразумевает перемены, ритуализм - совершенно противоположное.

Возможно, этого боялись Бинсток и Холуб, когда предлагали разделить традиции и культуру. А может быть они боялись, что акцентирование внимания на практике приводит к искажению их смысла. Но это совершенно неверно. Интерес, проявляемый сегодня, например, к TDD, отражает глубокое понимание его сути.

В любом случае, если вы разделяете культуру и традиции, как Холуб и Бинсток, значит вы извращаете культуру. Просто не бывает культуры без традиций.

TDD

Я возвращаюсь к TDD, потому что Бинсток опять обругал его весьма сильно в своей статье. Например:

«Кому-то из читателей придется принять то, что безупречно спроектированная глобальная сеть Интернет, появилась до появления Agile и даже до появления TDD. Весьма странно, не так ли?»

И снова:

«Когда я общаюсь с приверженцами TDD (в частности), то вижу непонимание того, что хороший и надежный код был написан и до появления этой методики. По их мнению, программы, которые высадили человека на Луну, запустили АТС, системы бронирования авиабилетов и линий электропередач, - это всего лишь результат случайного стечения обстоятельств или работы особо талантливых людей, нежели соблюдения дисциплины и строгих правил разработки.»

Эти довольно ехидные жалобы разочаровывают. Такая практика, как TDD, или интерес к этой практике так раздражает, что на него следует отвечать с издевкой?

Конечно, хорошее ПО создавали до появления TDD. Его и сейчас создают без TDD. Ну и что? Эти факты ничего не говорят об эффективности TDD. В конце концов, множество врачей спасало жизни до внедрения асептики, и множество бухгалтеров поддерживали счета в надлежащем состоянии до того, как начали использовать двойную бухгалтерию. Так что же? Успех прошлого не означает, что новые методы неэффективны или их изучение недопустимо.

Сложность в принятии

Я понимаю, почему люди могут скептически относиться к новым методологиям. Когда одна группа разработчиков начинает использовать новую практику, то отношения с другими группами, которые не используют ее, становятся напряженными. Адепты будут считать остальных непрофессионалами, не годными к работе; будто до этого они всё делали неправильно. Даже больше: чтобы быть профессионалом, нужно обязательно использовать новую методику. Прочие же будут считать адептов фанатиками, оторванными от реальности и не знающими опыта прошлых поколений.

Именно это произошло с асептикой в медицине. Ее приверженцев высмеивали, увольняли из больниц в течение 60 лет, пока ее, в конце концов, не приняли как норму. В то время врачи не хотели думать о том, что их немытые руки - причина болезней. Они так же были обеспокоены тем, сколько времени может занять эта процедура. Доктора, как и сейчас, были очень занятыми людьми, а мытье рук как раз могло сократить количество пациентов, которых пришлось бы лечить.

С двойной бухгалтерией не менее занимательная история. Сначала приняли, потом забыли, снова приняли, стандартизировали и опять забыли. И так 300 лет. Сложной и долгой была борьба за установление ее как стандарта.

Сегодня эти методики считаются как само собой разумеющееся в медицине и бухучете. Трудно представить врача, который не моет рук перед операцией, или бухгалтера, который использует простую бухгалтерию для корпоративных счетов.

Новые методы вытесняют старые, потому что количество тех, кто не желает меняться, постепенно уменьшается, а тех, кто изучает новое, растет. Появление новых практик отражает изменения в культурных ценностях, и их уже нельзя друг от друга отделить.

Что на самом деле на так с Agile

Самая большая проблема, которую я увидел в движении Agile, - это устранение практик. Одна за другой, в течение многих лет, практики теряли свою значимость или вовсе исчезали. Это превратило Agile в нечто, что я больше не могу назвать таковым. Произошло смещение от безупречности к посредственности, отстранение от суровой действительности; люди стали мыслить шаблонно.

Это началось с заявления о том, что каждый может стать «профи» в чем угодно с бумагой, ручкой и двухдневными курсами. Вскоре последовало сокращение и окончательное исчезновение технических практик. Это побудило Мартина Фаулера написать его замечательную статью «Вялый Scrum». Потом стали уделять больше внимания управлению проектами, а не мастерству. Гибкие навыки начали преобладать над профессиональными.

В 2001 году, на встрече в Snowbird, где мы написали Agile-манифест, Кент Бек определил одну из наших задач: «...устранить разделение между разработкой и бизнесом.» К сожалению, отход от практик в движении Agile привел к еще большему разделению. Когда руководители проектов влились в Agile, разработчики вышли из него. Первоначальное движение разделилось надвое. Движение Software Craftsmanship сохранило связь между культурой и практикой, в то время как в Agile отошли от этого.

Итак, по моему мнению, корень проблем Agile - заявление Холуба:

«...agile - это культура, а не набор практик...»

Нет. Agile - это культура, выраженная через набор практик.

Разве эти практики высечены на камне? Разве те 13 практик экстремального программирования - священный текст? Разве вы вероотступник, если не применяете TDD? Конечно же нет. Если вы не используете эти конкретные практики, то вы можете использовать какие-нибудь другие, ничуть не хуже этих. И эти методики будут определять вашу культуру и выражать ваши ценности.

Если ваши ценности совпадают с теми, что написаны в Agile-манифесте, значит ваши методики очень похожи на исходные 13, потому что в значительной степени это были те 13 методик, что побудили нас написать манифест.

Если у вас есть методологии получше, я не прочь ознакомиться с ними. Если они действительно лучше, то я без замедления их приму. Потому что ни при каких обстоятельствах я не стану доктором, который будет против мытья рук.

[1] Если вам это показалось некорректным, то не стоит беспокоиться. Да, я имею в виду культурные профили, т. к. культурная среда формирует профиль. Если нет стереотипов и профилей, значит это не культура, т. к. она не существует без них.

Список терминов:

Agile - гибкая методология разработки

Test driven development - разработка через тестирование

Continuous integration - непрерывная интеграция

Scrum - методология управления проектами на принципах тайм-менеджмента

Holocracy - холакратия; модель управления, где нет вертикальной иерархии

Pair programming - парное программирование

Extreme Programming - экстремальное программирование

Agile Manifesto - манифест гибкой разработки программного обеспечения

Sterile procedure - асептика и антисептика

Double entry bookkeeping - двойная бухгалтерия

Single entry bookkeeping - простая бухгалтерия

Soft skills - гибкие навыки

Hard skills - набор профессиональных навыков и умений

The Software Craftsmanship - движение «Мастерство разработки ПО»

Snowbird - горнолыжный курорт

Словарь:

summarize	кратко изложить, подвести итог	suggest	предлагать
amplifies	усиливать	emphasis	акцент, особое внимание
indeed	более того, впрямь, действительно	corrupt	развращать, портить
likewise	также, подобно	devoid of	лишенный
wholly	полностью, целиком	railed against	отругал
inflexible	негибкий, жесткий	specter	призрак
at first blush	на первый взгляд	vast	обширный, громадный
implication	значение, смысл, вывод	predate	предшествует
burka	паранджа	adherents	приверженцы
bride	невеста	in particular	в частности
groom	жених	non-comprehension	непонимание
canopy	навес, балдахин	prior to	до, перед, прежде
batch	партия, группа	advent of	пришествие
paper mache donkey	ослик из папье-маше	phone switches	АТС
adhered	привязанный	airline reservation	система бронирования
bow	поклон	systems	авиабилетов
gained	полученный, добытый	electric grids	сеть ЛЭП
contagious	заразный, прилипчивый	rigor	строгость, точность
schism	раскол, разделение	snide complaints	ехидные жалобы
favor	предпочтение, благосклонность	disappointing	разочаровывающий
folks	народ, ребята	threatening	пугающий, раздражающий
opposed	противостоящий	derision	насмешка, издевка
punish	наказывать, унижать	sterile procedure	асептика (и антисептика)
blurt out	выпалить, сболтнуть	accountant	бухгалтер
fundamentally	в корне, основательно	reasonable	разумный, приемлемый
articulate	ясно сформулировать	double entry	двойная бухгалтерия
struck	пораженный	bookkeeping	
intrinsic	присущий, внутренний	inappropriate	неуместный
subsequent	последующий	tension	напряжение, сложность
locker room	раздевалка	slighted	ущемленный
grim	мрачный, хмурый	invalidate	аннулировать, обесценить
shook	качать, трясти	claim	претензия, заявление
vocalize	озвучить, высказать	deride	высмеивать
frustration	разочарование	dismiss	уволить
get out of hand	выйти из-под контроля	establishment	учреждение
wise move	мудрое решение	outnumbered	превзойти
suspicion	подозрение, недоверие	disease	заболевание
entangled	спутанный, опутанный	checkered	клетчатый, пестрый
irrelevant	несущественен, неуместен	decree	постановить
entrenched	укоренившийся	ingrained	укоренившийся
appropriate	целесообразный	to scrub	мыть
promotion	продвижение	surgery	хирургическая операция
vow	дать обет, обещать	gradually	постепенно
arose	возник	declined	отклоненный
concern	беспокойство	elimination	устранение, удаление
should not be	не путать с	strip away	снимать
mistaken for		diluted	разбавленный
excellence	совершенство, безупречность	feel-good platitudes	банальщина
mediocrity	посредственность	notion	понятие, мнение
		prompt	побудить

craftsmanship	мастерство		
soft skills	гибкие навыки		
flock into	стекаться в		
flee out	сбежать		
coupling	соединение, связь		
preserve	сохранить, оберегать		
holy writ	священный текст		
apostate	отступник		
degree	степень		
heartbeat	мгновение		
under no circumstances	ни при каких условиях		