

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 Hocracy" («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.

История 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 была 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.

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 практики 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 - разработка через тестирование

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 неpolitкорректным, 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.