

Een testmanager heet weleens de Haarlemmer Olie van automatiseringsprojecten te zijn. Haarlemmer Olie is in de zeventiende eeuw uitgevonden als kuur voor vrijwel alle kwalen. Nadat Claes Tilly het middel vanuit Haarlem in 1696 op de markt bracht, verwierf het faam en klanten over de hele wereld. Is de testmanager ook zo'n lang leven beschoren?

De testmanager staat op het punt te verdwijnen

Haarlemmer Olie en het Aardappelmantje

Exact driehonderd jaar later wordt testen in Nederland min of meer volwassen. De eerste methode verschijnt in boekvorm en TMap* gaat al snel gelden als dé norm. Kort na het uitkomen van de Test Management Approach duiken de eerste testmanagers op. De naam van de methode zal dit ongetwijfeld in de hand hebben gewerkt. Toch wordt het begrip testmanager in het ruim zeshonderd pagina's tellende standaardwerk van Pol e.a. slechts vier keer genoemd. Aan de functie Testmanagement worden maar twee pagina's besteed.

Pol beschrijft de testmanager als een schaap met vijf poten; een testspecialist en projectmanager in één. Zoals een schaap met vijf poten alles kan, geneest Haarlemmer Olie iedere kwaal. In deze analogie moet de testmanager dus het project genezen en dat bovendien kunnen doen voor een variëteit aan mogelijke kwalen.

Als een opdrachtgever moeite heeft om scherp te krijgen welke kwaliteit hij zoekt of welke risico's hij wil beperken, is het de testmanager die helpt. Als een projectmanager testers wil toevoegen aan zijn team en niet weet hoe hen te selecteren, schiet de testmanager te hulp. Als testtechnieken moeten worden geselecteerd, doet de testmanager dit. Als het werk van een testteam vastloopt, zal de testmanager de oplossing coördineren. En als de belanghebbenden moeten worden geïnformeerd over de kwaliteit van het product en de gelopen risico's is het aan de testmanager om dit eenvoudig en begrijpbaar te doen.

Gelukkig heeft niet ieder project steeds alle kwalen, zoals een mens meestal gezond is. Voor de testmanager is geen project hetzelfde, zoals geen patiënt

hetzelfde is. Van project tot project lost hij telkens andere problemen op. Het schaap moet dus vijf poten hebben, maar hoeft niet altijd op alle vijf te lopen.

Bij Haarlemmer Olie is er al sinds het begin discussie over de werking. Het zou vooral symptomen bestrijden, als het al iets zou doen. Kan ook hier de analogie met de testmanager worden getrokken?

Eigenlijk bestrijdt de testmanager symptomen in de genoemde voorbeelden. Hij compenseert voor een gebrek in de aanpak of bij één of meer van de betrokkenen. Stel dat de aanpak gedegen in elkaar steekt en ieder van de betrokkenen voldoende vakbekwaam is, wat is dan nog het nut van de testmanager?

Overbodig management

Jos Verveen stelt in zijn boek Bullshitmanagement* dat management in het algemeen niet werkt en zelfs slecht is voor de gezondheid van organisaties. Zijn voornaamste argumenten daarvoor zijn dat nooit is aangetoond dat management effectief is en dat het bovendien afleidt van de essentie.

Driehonderd jaar medische wetenschap heeft Haarlemmer Olie overbodig gemaakt en de meeste mensen kennen het nu alleen nog van de zegswijze. Als het aan Jos Verveen ligt, gaat management, en daarmee testmanagement, dezelfde route.

Alvorens Verveen zijn zin te kunnen geven, is het noodzakelijk om eerst eens te kijken wat management nu precies inhoudt en wat nut en noodzaak daarvan is.

Gelijktijdig met de uitgave van TMap kwam in 1996 het Handboek Managementvaardigheden* van Robert E. Quinn e.a. uit. Quinn is hoogleraar aan de Michigan Business School en houdt zich



Leon Bosma
is testadviseur bij KZA
lbosma@kza.nl.

al ruim 25 jaar bezig met het gedrag van mensen in organisaties. Hij schreef zestien boeken en staat bekend om zijn heldere en praktische wijze van formuleren. Kortom, iemand die zinnige dingen kan zeggen over het inmiddels honderd jaar oude verschijnsel 'management'.

“We hebben allemaal overtuigingen en vooronderstellingen over de juiste manier om dingen te doen. Dat geldt zeker voor leiderschap in ondernemingen. Hoewel overtuigingen en vooronderstellingen kunnen bijdragen aan onze effectiviteit, hebben ze soms ook het tegenovergestelde effect. (House en Podsakoff, 1994)”

Managersrollen

Met dit citaat begint het Handboek. In bijna 500 pagina's wordt de lezer langs acht verschillende rollen van een manager geleid. Quinn betoogt dat een goede manager alle rollen moet beheersen. Dit vanuit de overtuiging dat goed management een organisatie succesvol maakt.

Quinn onderscheidt de volgende rollen;

- De Bestuurder, stelt de doelen,
- De Bemiddelaar, onderhandelt over beschikbare middelen,
- De Coördinator, stemt activiteiten af,
- De Producent, realiseert de doelen,
- De Controleur, verzamelt informatie,
- De Stimulator, inspireert de groep,
- De Mentor, leert het vak aan anderen,
- De Innovator, bedenkt nieuwe oplossingen.

De vooronderstelling bij deze theorie is dat de rollen moeten worden vervuld door een aparte functionaris; dat een manager nodig is. Hoe terecht is die vooronderstelling bij testen?

Duidelijk is al dat de testmanager met steeds wisselende kwesties te maken krijgt. In de visie van Quinn vervult de testmanager telkens één of meer van de bovengenoemde rollen om die kwesties het hoofd te bieden. Hij kiest wat nodig is voor de spe-

cifieke situatie en vormt zich daarnaar. Zo lijkt de testmanager op het Aardappelmannetje.

In de afgelopen vijftien jaar is veel veranderd in de automatisering.

- Zo worden steeds minder projecten lineair ontwikkeld en is agile ontwikkelen een trend.
- Het testvak is geprofessionaliseerd, waarbij testers niet meer alleen op hun gezonde verstand vertrouwen, maar in hun vak worden opgeleid en gecertificeerd.
- En ten slotte verandert ook de aard van de systemen. In het verleden hadden gesloten monolitische systemen de overhand. Nu komen er steeds meer service-georiënteerde architecturen en web- en SaaS-toepassingen.

Deze veranderingen laten het testvak niet ongemoeid en hebben dus ook hun uitwerking op de testmanager.

Hieronder worden de acht rollen van Quinn beschreven en toegepast op het werkveld van de testmanager. Tevens wordt per rol gekeken wat de gevolgen zijn van de recente ontwikkelingen in het vak. Dit om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de vraag of de testmanager nog bestaansrecht heeft of dat hij slechts een achterhaald medicijn en een lege plastic aardappel is.

De Bestuurder formuleert de visie en de doelen van de organisatie. Hij ontwerpt de strategie en delegeert, waar mogelijk, de realisatie.

De testmanager als bestuurder stelt de testopdracht vast, kiest welke teststrategie zal worden gebruikt en hij organiseert het testteam.

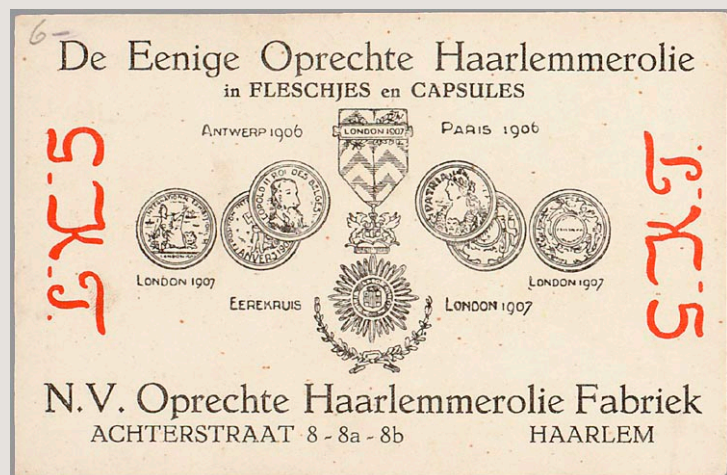
Nu meer en meer agile wordt ontwikkeld, zal de opdrachtgever veel vaker dicht betrokken zijn bij het project. Hij zal daarbij ook zelf de testopdracht moeten gaan vaststellen.

Daarnaast zorgt de toenemende professionalisering van het testvak ervoor dat testers uitstekend in staat zijn om zelf te bepalen wat de juiste aanpak is voor een gegeven test.

Heeft de testmanager nog bestaansrecht of is hij een achterhaald medicijn?

Kort na de Tachtigjarige Oorlog staat de geneeskunde op een laag niveau. Zo is een longontsteking vrijwel altijd dodelijk en is het verwijderen van blaasstenen een attractie op de kermis. Dit gaat Tilly aan het hart en hij zoekt naar een manier zulke klachten vriendelijker te genezen. Eduard Lodewijk Willem van Dobben neemt Haarlemmer Olie in maakt hij potloden, prentenboeken en puzzels om Haarlemmer Olie te promoten. Ook bedenkt hij de capsules. Haarlemmer Olie smaakt en ruikt niet lekker, die nadelen worden weggenomen door er capsules van te maken.

Kortom, Haarlemmer Olie werd een succes dankzij de juiste marketing en de belofte dat het alle problemen oplost.



En ten slotte maakt de trend naar service-georiënteerde architecturen, Cloud en SaaS het steeds moeilijker om directe invloed uit te oefenen op de manier waarop grote delen van een systeem worden gerealiseerd en dus getest.

Kortom, is de testmanager nog wel nodig als Bestuurder?

De Bemiddelaar bouwt en handhaaft een machtsbasis binnen de organisatie. Daarmee onderhandelt hij over de mensen en middelen die nodig zijn om het gestelde doel te realiseren. Daarnaast presenteert hij ideeën namens anderen, die daarvoor niet de vaardigheid of tijd hebben.

De testmanager als bemiddelaar stelt de testbegroting op en onderhandelt daarover met de opdrachtgever. Hij legt uit wat de testaanpak is en wat de gevraagde mensen en middelen nodig maakt.

In agile projecten wordt niet langer een klassieke begroting gemaakt. De beschikbare mensen en middelen zijn gegeven en bepalen wat er in een sprint kan. Dit maakt de genoemde onderhandelingen overbodig.

Een goedopgeleide, professionele tester is prima in staat om uit te leggen waarom hij een bepaalde aanpak kiest. Als lid van een agile team moet hij dat ook.

Kortom, is de testmanager nog wel nodig als Bemiddelaar?

De Coördinator heeft de dagelijkse leiding over het project. Hiervoor ontwerpt hij de taken en stuurt hij de verschillende disciplines die betrokken zijn bij de realisatie.

De testmanager als coördinator stelt de testplanning op, hij wijst de te testen eenheden toe aan de testers en hij stuurt op de dagelijkse voortgang.

Bij agile ontwikkeling wordt binnen iedere sprint gepland door het team, waarbij de kennis en ervaring van het team leidend is. De werkzaamheden worden ingedeeld op basis van de prioriteiten in de zogenaamde backlog en het team bepaalt dagelijks wat het juiste is om op dat moment te doen.

Door de toenemende afhankelijkheid van andere systemen, in huis of van derden, wordt het ritme van het werk steeds minder beïnvloedbaar. Adequaat reageren wordt belangrijker dan goed plannen.

Kortom, is de testmanager nog wel nodig als Coördinator?

De Producent maakt dat er productief kan worden gewerkt. Hierbij zorgt hij voor de juiste werkomgeving.

De testmanager als producent bepaalt risico's rond het testen en stelt maatregelen voor. Hij zorgt dat de testomgeving wordt gerealiseerd en beheerd.

In agile projecten is het team gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten. In het dagelijkse

overleg stellen de teamleden vast wat de status is van onderkende hindernissen en welke nieuwe hindernissen zijn ontstaan.

In die context is het de kennis en ervaring van de vakspecialisten die bepalend is voor het kiezen van de juiste aanpak van hindernissen.

De trend naar modulaire samengestelde systemen maakt het steeds moeilijker om te bepalen hoe een testomgeving eruit zou moeten zien. De invloed op de inrichting daarvan wordt bovendien beperkt tot het eigen deel van het systeem.

Kortom, is de testmanager nog wel nodig als Producent?

De Controleur heeft inzicht in functioneren van zijn team en de organisatie om zo de kwaliteit van het werk te kunnen bepalen.

De testmanager als controleur bewaakt het testproces en de mate waarin de teststrategie wordt gevolgd. Hij beoordeelt de testbasis waarmee het team moet werken en zorgt voor een intake op het testobject.

Bij agile ontwikkeling wordt sterk geleund op onderlinge controle binnen het team. Niemand is uitsluitend verantwoordelijk voor het eigen werk; iedereen is volledig verantwoordelijk voor het gezamenlijke eindresultaat.

De professionalisering van het testvak stelt testers in staat om de kwaliteit van hun eigen werk en dat van anderen te beoordelen en bij te sturen.

Bij service-georiënteerde architecturen, Cloud en SaaS is een groot deel van de kwaliteit van het systeem en dus het resultaat grotendeels gegeven.

Kortom, is de testmanager nog wel nodig als Controleur?

De laatste drie rollen hebben een ander karakter. Waar de eerste vijf rollen expliciet gericht zijn op een projectresultaat, richten deze drie zich meer op het vak en de vakgenoten.

De Stimulator bouwt het team, waarbij hij zorgt voor gezamenlijke besluiten en eventuele conflicten wegneemt.

Bij agile ontwikkeling wordt een agile coach aangewezen om het team te helpen waar dat nodig is. Deze rol is niet afhankelijk van specialisme en wordt zeker niet per specialisme vervuld.

De besluiten die moeten worden genomen, zijn te allen tijde besluiten van het team. Met andere woorden, gezamenlijke besluiten zijn een gegeven. Waarbij de betreffende specialist op basis van zijn vakkennis de nodige informatie verstrekt.

Wanneer iemand zichzelf ziet als vakman en zijn vak bewust heeft gekozen, zal inspiratie van buitenaf niet veel effect hebben. En zelfs dan zal hij zich bovenal laten inspireren door vakgenoten.

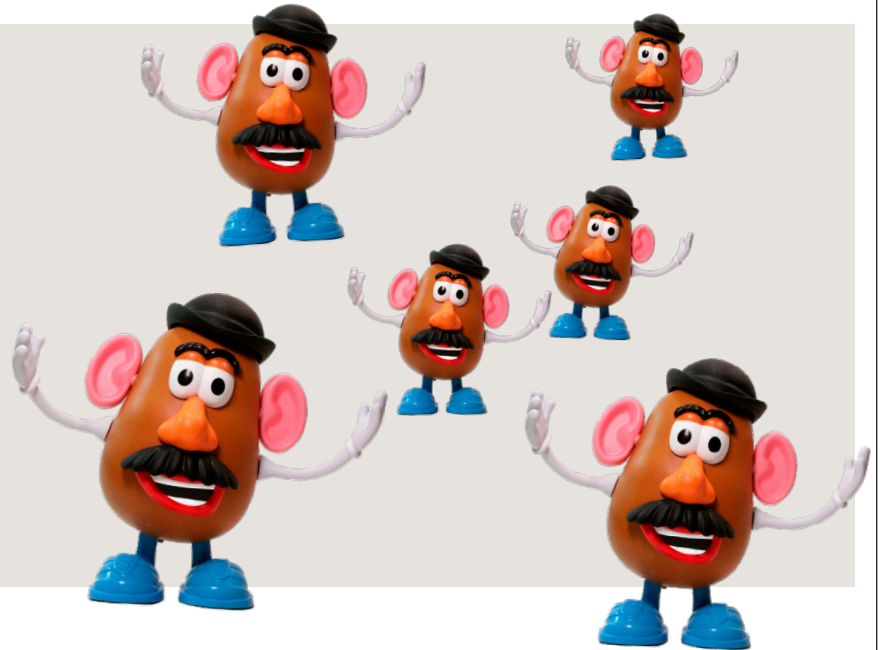
Kortom, is de testmanager nog wel geschikt als Stimulator?

Van testers wordt verwacht dat zij ook het vak van anderen kennen.

Het Aardappelmantje, of Mister Potato Head, is Amerikaans speelgoed bestaande uit een plastic aardappel die kan worden versierd met een aantal plastic lichaamsdelen. Meestal zijn er oren, ogen, schoenen, een hoed, een neus en een mond die kunnen worden bevestigd.

Het speelgoed werd in 1949 uitgevonden door George Lerner en voor het eerst op de markt gebracht door Hasbro in 1952. Het product is nog altijd in productie en sindsdien nauwelijks veranderd.

De oorspronkelijke versie kende geen plastic aardappel, maar alleen de onderdelen. Het idee was dat de verschillende lichaamsdelen in een echte aardappel konden worden gestoken. In 1964 werd Hasbro door de Amerikaanse overheid verplicht om een plastic aardappel toe te voegen.



De Mentor heeft inzicht in anderen. Hij communiceert effectief en helpt anderen ontwikkelen in hun vak.

In een agile team zijn het de specialisten die elkaar helpen. Waarbij niemand alleen zijn eigen vak beheerst. Van testers wordt dus verwacht dat zij ook het vak van anderen kennen. In de opleiding van testers wordt daarmee toenemend rekening gehouden.

Door de ontwikkeling in de wijze waarop systemen worden ingericht en de verdere specialisatie in domeinen worden systeem- en domeinkennis steeds belangrijker.

Om een vak te kunnen leren, is begeleiding nodig van iemand met vakkennis en ervaring. En in de toekomst van testen gaat de noodzakelijke kennis steeds minder over testen zelf.

Kortom, is de testmanager nog wel geschikt als Mentor?

De Innovator leeft met verandering en stuurt veranderingen op basis van creatief denken.

Het uitgangspunt bij agile ontwikkeling is verandering en het effectief realiseren daarvan. Iedereen die in een agile project wil kunnen functioneren, zal moeten leven met en wellicht zelfs leven voor verandering.

De professionalisering van het testvak maakt dat juist testers de uitdagingen van het vak kennen en zien waar verbetering mogelijk is.

Deze uitdagingen zitten meer en meer op het snijvlak van testen en de systemen waarop wordt getest. Voorbeelden zijn de kwesties rond web- en SOA-architecturen, en Cloud en SaaS.

Nieuwe oplossingen beginnen bij inzicht in de problemen en dagelijkse ervaring met de werking van oude oplossingen.

Kortom, is de testmanager nog wel geschikt als Innovator?

Behendig werken

Het Engelse begrip 'agile' laat zich het beste vertalen met het Nederlandse woord 'behendig'. Agile ontwikkelen wil dus zeggen dat er behendig wordt gewerkt.

Behendigheid komt voort uit twee kenmerken; aanleg en heel veel oefening. Voor testers is dat oefening in hun vak, het opbouwen van kennis en ervaring in het testen van automatiseringsproducten.

De eerste ontwikkeling dwingt de tweede in feite af. Het effect hiervan wordt versterkt door de derde ontwikkeling. Door de veranderingen in de aard van de systemen wordt systeem- en domeinkennis, naast vakkennis, doorslaggevend. Weten en kunnen wordt belangrijker dan organiseren en sturen.

De tester van de toekomst verstaat zijn vak, heeft de nodige systeem- en domeinkennis en oefent zijn vak behendig uit. Is er in die toekomst dan nog wel een testmanager nodig?

Om die conclusie te kunnen trekken, moet antwoord worden gegeven op de acht gestelde vragen en moeten de positieve antwoorden worden geteld. Hoe vaak is het antwoord 'ja'? Hoeveel onderdelen heeft het aardappelmantje straks nog? «

De tester van de toekomst verstaat zijn vak en oefent dat behendig uit.

*1 *Testen volgens TMap*, Martin Pol/Ruud Teunissen/Erik van Veenendaal, 1996

*2 *Handboek Managementvaardigheden*, Robert E. Quinn/Sue R. Faerman/Michael P. Thompson/Michael R. McGrath, 1996

*3 *Bullshitmanagement*, Jos Verveen, 2011