

## IS EEN TESTMANAGER NOG NODIG BIJ AGILE?

Door Jeroen Mengerink • [jeroen.mengerink@polteq.com](mailto:jeroen.mengerink@polteq.com) •  @AngusVB



Met Agile werken verschuiven de verantwoordelijkheden steeds meer naar de uitvoerende teams. Bijvoorbeeld het plannen en schatten van het werk, wat voorheen door managers werd gedaan, wordt nu door de teams zelf gedaan. Blijft er nog wel genoeg werk over om de functie van testmanager te rechtvaardigen? Om dit te kunnen beoordelen moeten we eerst in kaart brengen wat de testmanager deed en wat daarvan overblijft in de Agile setting. Daarnaast moet gekeken worden naar nieuwe verantwoordelijkheden en taken die op de testmanager afkomen.

### Wie doet wat?

De eerste taken die in gedachten komen wanneer ik aan de traditionele testmanager denk zijn:

- Testplannen maken en onderhouden;
- Testbeleid uitzetten;
- Productrisicoanalyse initiëren en uitvoeren;
- Inschattingen van het werk maken;
- Planning maken;
- Rapporteren over risico's, voortgang en kwaliteit;
- Managen van het testteam;
- Beheersen van het testproject.

Dit zijn voornamelijk organisatorische zaken betreffende het testen. Als we kijken naar wat er verandert bij Agile, zien we dat veel van deze taken verschuiven naar het Agile team.

### (Test)plannen, testbeleid en rapportages

De Agile teams krijgen de verantwoordelijkheid om een inschatting te maken van het werk dat op ze af komt en dit werk vervolgens in te plannen. Een duidelijke indicatie dat er op dit gebied dus minder werk overblijft voor de testmanager. Wanneer de teams hun inschattingen maken in de planningssessies, moet er ook over risico's nagedacht worden om de hoeveelheid werk die in test gaat zitten, mee te kunnen laten wegen. Dus de productrisicoanalyse wordt opgesplitst per iteratie en door de teams uitgevoerd.

Dan hebben we de testplannen, het testbeleid en de rapportages nog. Eén van de Agile principes is dat werkende software boven uitgebreide documentatie gaat. Deze documentatie moet zo minimaal mogelijk gemaakt worden. Testplannen kunnen dus geen uitgebreide documenten worden! Bovendien is het handiger als de teams de vrijheid hebben om per iteratie te kijken wat er nodig is. Op het beleid kom ik later in dit artikel terug.

De rapportages liggen weer meer bij de Agile teams. Elke dag rapporteren de teams over hun status, wanneer ze in de daily stand-up laten weten wat ze gedaan hebben, wat ze gaan doen en wat de belemmeringen zijn. Meestal wordt hier ook naar de burndown chart gekeken – een grafiek die laat zien hoeveel uur werk er voor de huidige sprint openstaat. Dus de voortgang wordt bijgehouden en goed functionerende teams zullen bijsturen wanneer dit nodig is. →

## De Agile testmanager

De Agile testmanager zal, onder andere door de bovenstaande verschuiving van taken bij Agile, meer op mensen gericht zijn en verantwoordelijkheid hebben om de juiste mensen aan de verschillende teams toe te wijzen. Hierbij moet de testmanager er zorg voor dragen dat voor Agile geschikte mensen worden aangenomen, dat de testers de mogelijkheid hebben tot het volgen van essentiële opleidingen en dat er voldoende groeimogelijkheden binnen de organisatie zijn. Niet elke goede tester past namelijk binnen Agile...

Het managen van het testteam is complexer geworden. Waar eerst het testteam samenwerkte, zijn de testers nu verdeeld over meerdere teams. In plaats van één bordje draaiend houden, moet nu een veelheid aan bordjes draaiend gehouden worden. Het is dus redelijk om aan te nemen dat aan dit aspect van testmanagement meer tijd besteed moet worden.



Een ander belangrijk aspect is het faciliteren van kennisdeling. Natuurlijk moet de kennis binnen het Agile team gedeeld worden, zodat het Agile team zo goed en efficiënt mogelijk kan werken. Vergeet echter niet dat wanneer er meerdere teams zijn, de testers uit de verschillende teams ook veel van elkaar kunnen leren. De testmanager kan hiervoor bijvoorbeeld elke twee à drie weken een testoverleg inplannen. Zo kunnen alle Agile teams voordeel halen uit de tegengekomen problemen en de best practices van de andere teams en blijft het volledige testteam ook leren.

## Risicodenken

Het risicodenken binnen het team is erg belangrijk, maar dit moet ook op hogere lagen binnen een organisatie gebeuren. De testmanager kan bijvoorbeeld bij het maken van de product backlog en het opstellen van release planningen – ofwel iteratie overstijgende zaken – zorgen voor een risicoanalyse. Bij de releaseplanning moet de testmanager zorgen dat de impact van de verschillende backlog items en de verschillende teams op elkaar duidelijk worden. Over iteraties heen gekeken kan het ene item misschien alleen opgepakt worden wanneer een ander item afgerond is. Binnen een project met meerdere teams komt het regelmatig voor dat twee teams tegelijkertijd dezelfde delen van een systeem raken. Ook dit zal als risico tijdens releaseplanning en tijdens de planningssessies van de Agile teams moeten worden ingebracht. Ofwel er is een 'helicopter view' nodig op het project met de focus op kwaliteit en risico's.

## Productkwaliteit

De business wil graag zicht kunnen houden op de productkwaliteit. Bij Agile testen hoeft niet alles opnieuw uitgevonden te worden, een gestructureerde aanpak voor het testen biedt nog steeds uitkomst. De Agile testmanager moet dus een generieke testaanpak maken waarbij over een aantal onderwerpen afspraken gemaakt worden. Denk hierbij aan de manier van bevindingen registreren, het omgaan met het testen van non-functionals en het omgaan met end-to-end testen. De bewegingsruimte die teams krijgen hangt af van een aantal factoren zoals de risico's, de volwassenheid van het testen, de volwassenheid van het team, enzovoort. Deze aanpak moet ruimte houden voor de Agile teams om zelf beslissingen te nemen. ➔



## Conclusie

Bij kleine projecten met slechts één of twee teams is testmanagement waarschijnlijk geen fulltime werk en zal één van de meer ervaren testers uit de teams dit als rol kunnen invullen. Binnen organisaties met grote en/of veel projecten is voldoende werk voor een volwaardige Agile testmanagersfunctie. De rol van testmanager verdwijnt niet!

De focus van het werk ligt meer op people management. Daarnaast op het faciliteren en het controleren van de kwaliteit van het testen. Om het testen binnen een organisatie in goede banen te leiden zijn generieke richtlijnen nodig die door een testmanager opgesteld worden. Deze richtlijnen mogen de bewegingsvrijheid van de teams niet teveel beperken.

Het nadenken over risico's moet blijven gebeuren en niet alleen binnen de Agile teams, maar ook iteratie- en zelfs project overstijgend. De testmanager biedt een 'helicopter view' op projecten en kan zo op alle niveaus naar risico's kijken. Zeker bij meerdere parallel werkende Agile teams moeten risico's met betrekking tot onderlinge afhankelijkheden beheerst worden.

*Dus: ja, ook in de Agile wereld is testmanagement nodig! ←*