

Het Spotify Model



Het Spotify model

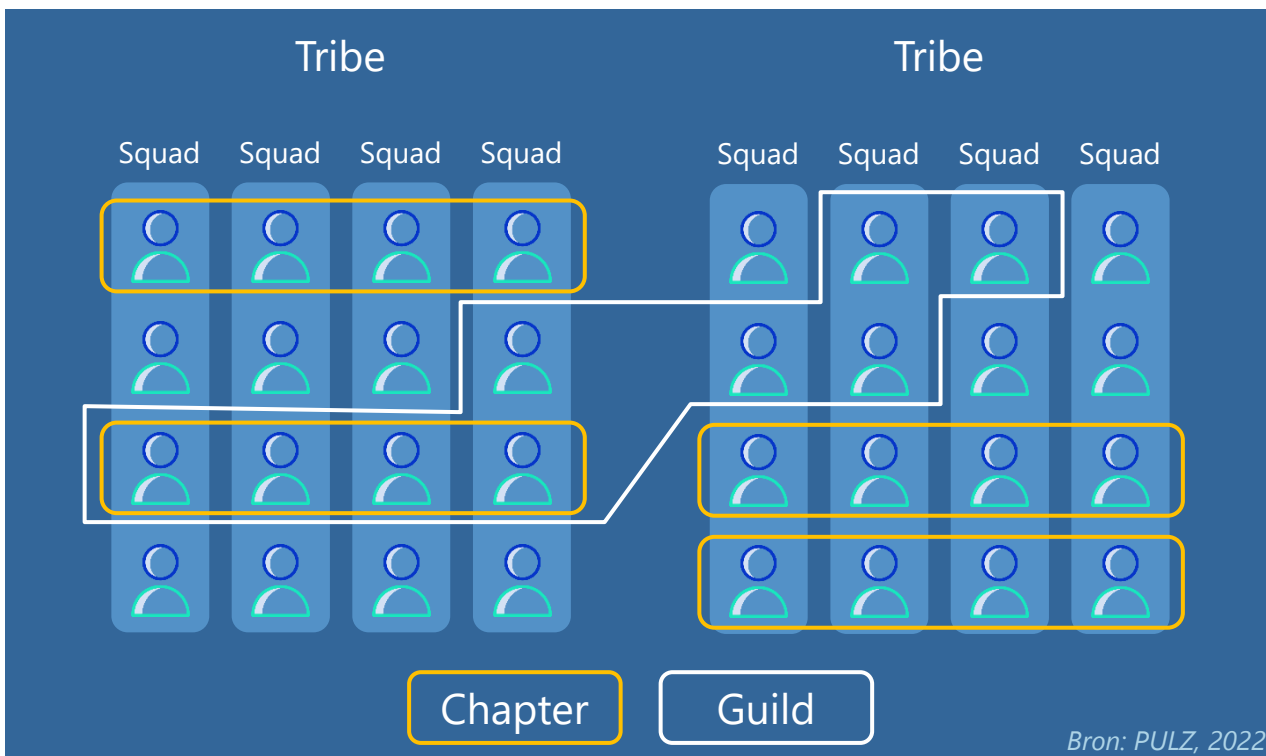
Spotify groeide erg hard en dat betekende **dat meerdere (Scrum) teams samen moesten werken om één product te maken**. Dat zorgde voor veel complexiteit en uitdagingen omdat Scrum is opgezet voor individuele teams, met als gevolg dat het opleveren van releases minder vaak en minder goed gebeurde. En dat ging ten koste van de waarde voor de gebruiker.

Deze situatie van snelle groei van het aantal development teams leidde tot een nieuwe werkwijze, die uiteindelijk werd omgedoopt tot **het Spotify Model** (wat je dus mag zien als een van de vele Scaled Agile Frameworks die later zouden ontstaan).

Het Spotify Model bepleit een **zeer hoge mate van autonomie van de teams**, in die zin, dat men zelfs vrij is in de te kiezen werkwijze! Elk team (of Squad) kiest zijn framework (bijv. Scrum, Kanban, Scrumban, enzovoort). Squads zijn georganiseerd in Tribes en Guilds om mensen op één lijn te houden en om kennis te verspreiden tussen de vakgenoten in de verschillende teams.

Het Spotify Model dateert van 2011 toen **Henrik Kniberg & Anders Ivarsson** in opdracht van hun collega's een whitepaper publiceerden: Scaling Agile @ Spotify With Tribes, Squads, Chapters, And Guilds. Kniberg wordt vaak genoemd als de 'uitvinder' van het model, maar hij is de eerste die je vertelt dat dat niet zo is. En hij vertelt ook graag dat het **nooit de bedoeling was** dat mensen het zouden kopiëren of in hun eigen bedrijf zouden implementeren. **"Het is gewoon een voorbeeld van hoe één bedrijf werkt."**

Spotify Model: structuur



Een **Squad** is vergelijkbaar met een Scrumteam. Een Squad is **zelfsturend** en **multidisciplinair** dat team alle kennis en competenties in huis heeft om een product of dienst van ontwerp tot eindproduct op te leveren.

Een **Tribe** is een **groep Squads** die aan dezelfde of gerelateerde producten of diensten werken.

Een **Chapter** bestaat uit de werknemers met **dezelfde expertise binnen een Tribe**.

Een **Guild** is een groep werknemers met **dezelfde expertise en/of interesses** die niet beperkt zijn tot de Tribe maar verspreid zijn over de **gehele organisatie**.

Structuur: Squads

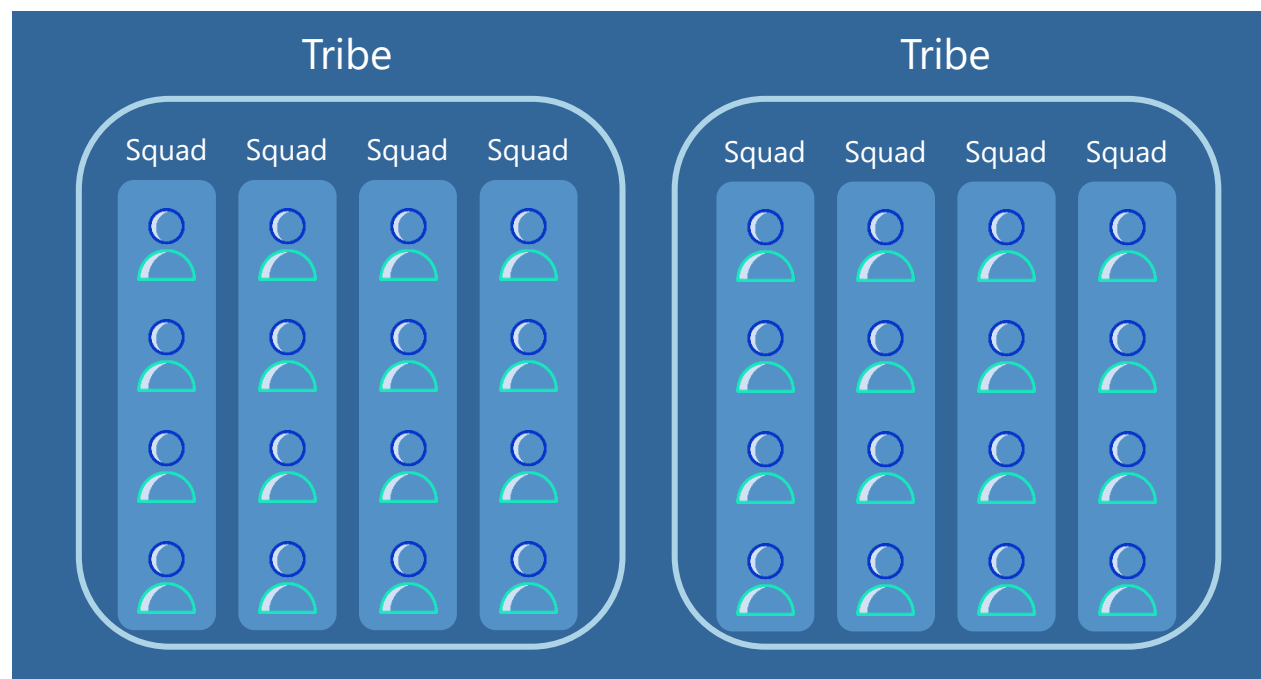
Een Squad is te vergelijken met een Scrum team, een groepje mensen (6-10 personen) die verschillende expertises combineren om een (deel)product te kunnen maken. Het team is **zelforganiserend** (en in sommige situaties zelfsturend) en richt zich op **één functiegebied**. Er is dus sprake van een afgekaderd domein, maar samenwerking met andere squads zal onvermijdelijk zijn. De teamleden mogen zelf bepalen hoe ze de producten ontwerpen en maken.

Een Squad heeft een missie die onderdeel is van de productstrategie. Elke Squad heeft een product owner en een Agile coach.



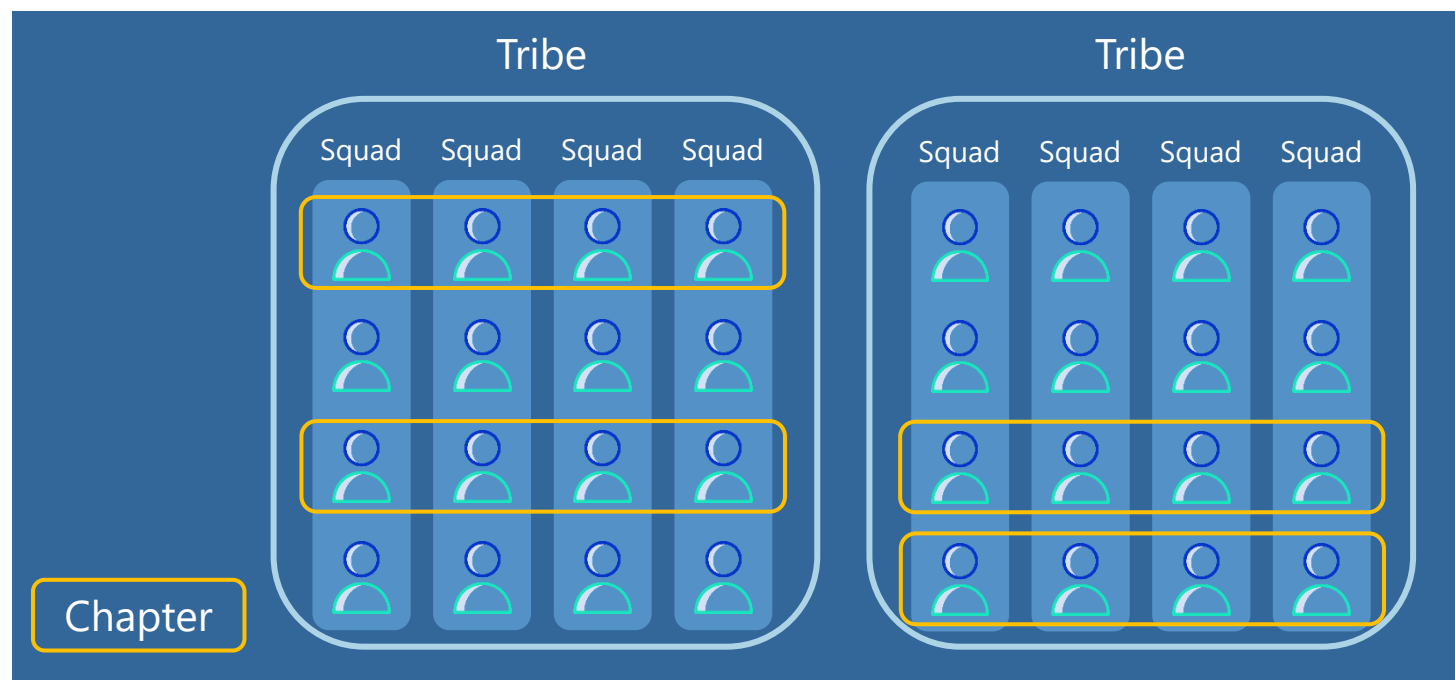
Structuur: Tribes

Wanneer meerdere Squads met elkaar samenwerken in hetzelfde functiegebied, vormen ze een Tribe. In theorie is de grootte maximaal 100 personen, maar groter kan ook zolang de teamleden zich maar het 'single Tribe gevoel' hebben. Tribes helpen bij het realiseren van **afstemming tussen Squads** en hebben een **Tribe Lead** die verantwoordelijk is voor het helpen coördineren tussen de Squads en voor het stimuleren van de onderlinge samenwerking. Een bijzondere rol, want **autonomie is de norm**. De Tribe lead zal als een soort van gerespecteerde stamoudste moeten acteren richting de seniors van de Tribe.



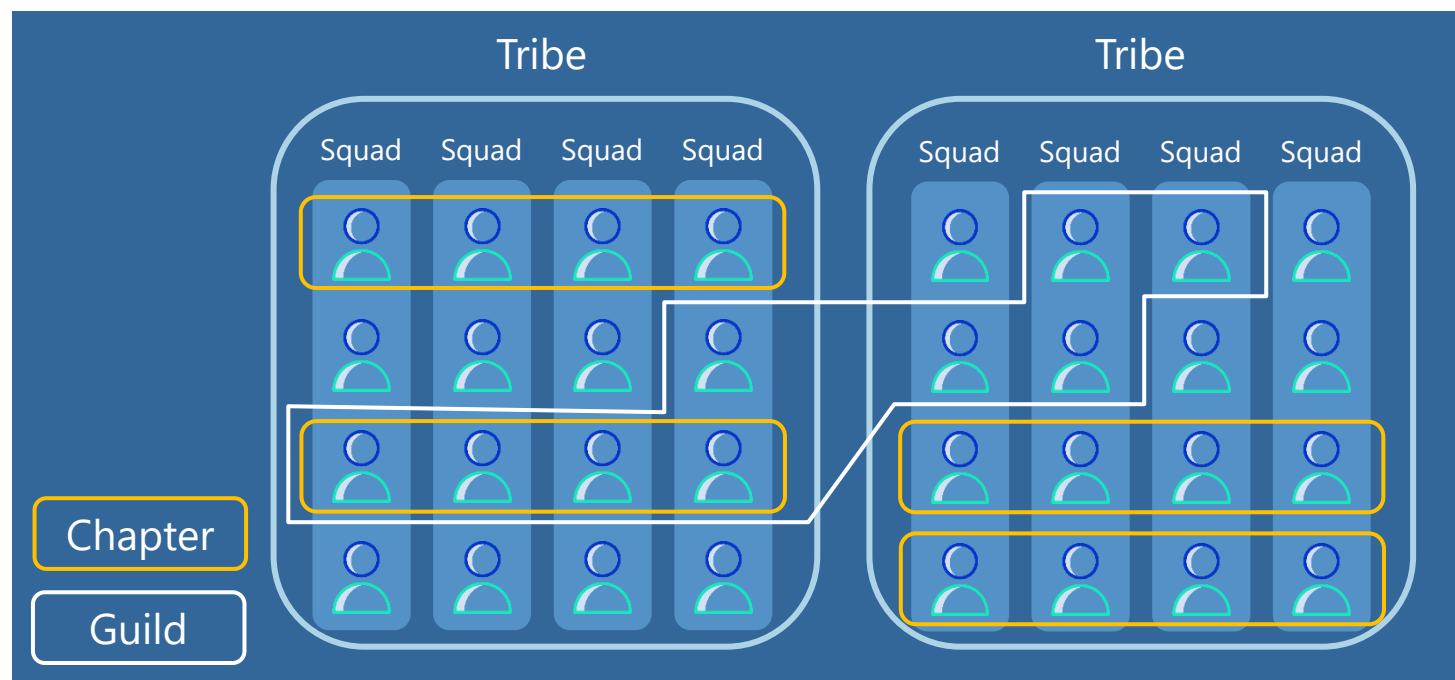
Structuur: Chapters

Het belangrijk dat specialisten in de Squads afstemming hebben over de te volgen werkwijze en gebruikte best practices. Dat gebeurt in de **Chapters**, een soort van **competentiegroep** die er voor elke specialist is en die helpt bij het gebruiken en **borgen van de engineering normen in een discipline**. Chapters worden meestal geleid door een **senior technology lead**, die ook de manager kan zijn voor de teamleden in dat Chapter.



Structuur: Guilds

Een Guild is een soort van **community** waarbij je je kunt aansluiten als je een bepaalde **interesse deelt met collega's**. Terwijl Chapters altijd deel uitmaken van een bepaalde Tribe, kunnen Guilds personen uit verschillende Tribes bevatten. Iedereen kan lid worden van een Guild; lidmaatschap en bijdrage is op vrijwillige basis. Een Guild heeft ook **geen formele leider**, maar eerder een vrijwillige coördinator die de organisatie op zich neemt.

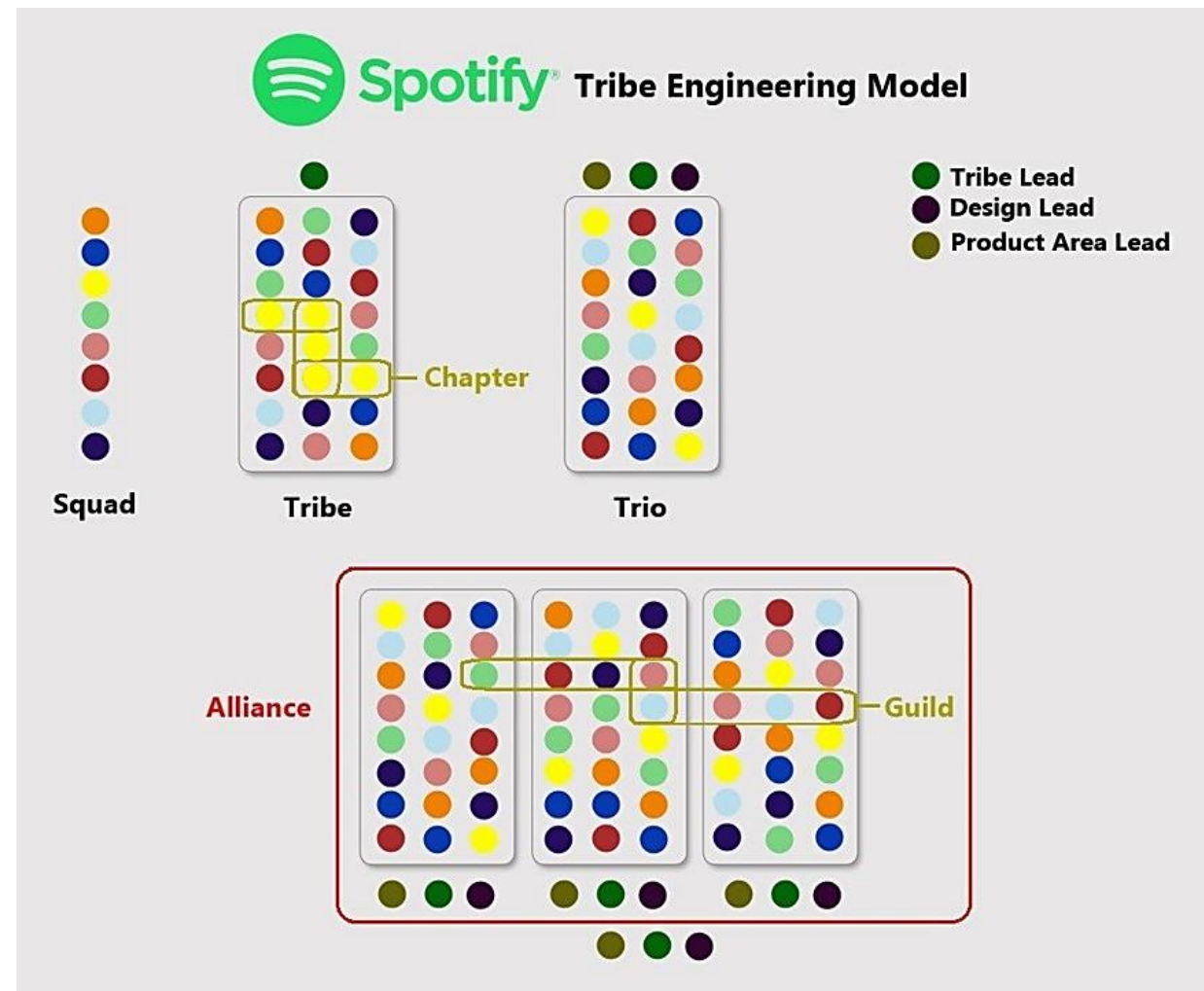


Bron: PULZ, 2022

Structuur: TPD Trio en Allianties

Elke Tribe heeft een (TPD) **Trio** om ervoor te zorgen dat er een **continue afstemming is tussen de drie assen Tribe, Product en Design** bij het werken aan functiegebieden. Het TPD Trio bestaat uit de Tribe lead, Product lead en Design lead.

En natuurlijk moeten **verschillende Tribes vaak samenwerken om één systeem of doel op te leveren**. Dat gebeurt in een **Alliantie**, een combinatie van Tribes die dient om de synchronisatie te waarborgen.



Voordelen van het Spotify Model

- **Minder formele processen** en ceremoniele afdelings/bedrijfsmeetings.
- **Meer autonomie**, minder top-down management.
- Ondanks autonomie is er toch **alignment** (van werkwijzen, samenwerking tussen squads en tribes).
- Er wordt **gestuurd op vertrouwen** in plaats van op controle.
- De systeemarchitectuur van het Spotify-product is zo ingericht dat er **minimale interfaces** zijn tussen functies en releases (iets wat op zich los staat van het Spotify Model en niet zomaar kan worden overgenomen door andere organisaties).
- Productiviteit wordt vooral bevorderd door te **sturen op motivatie** en de **medewerkers laten excelleren** in hun vakgebied:

Productivity = Effort x Competence x Environment x Motivation

- Er worden specifieke **(coaching) resources** vrijgemaakt om de teams te helpen bij het groeien in hun werkwijze.
- Nadruk op **medewerker tevredenheid** en de waarde van hun opgeleverde werk **voor laten gaan op business belangen**.
- Het **maken van fouten wordt geaccepteerd** omdat het gezien wordt als een noodzakelijk element van **Innovatie**.



Bron: Atlassian, 2022

En heeft Spotify model ook nadelen?



Toen ik in 2017 de Software-Centric Systems Conference in Eindhoven bijwoonde in verband met het geven van een lezing, luisterde ik met aandacht naar een Spotify keynote. Hierin werd met veel enthousiasme verteld over het Spotify Model en hoe het toegepast werd. *Autonomie kende in dat verhaal geen grenzen, want mensen mochten niet afgeremd worden in een innovatieve organisatie.*

Twee zaken verbaasden mij. Allereerst dacht ik "hoe mooi het ook klinkt, eigenlijk blijven alle uitdagingen en balancing acts die je in een traditionele Matrix-organisatie tegenkomt gewoon bestaan wat betreft afstemming tussen teams, competenties en productstandaardisatie in het Spotify Model. En dat zal met zoveel focus op autonomie boven-gemiddeld veel leiderschap van de teamleden vragen. Bovendien, al die eigen werkwijzen en coaches maakt de organisatie ook wel erg duur." Daarnaast schrok ik van de toch wel naïve impuls van mensen in de zaal. "Dat is echt iets voor ons, dat model moeten wij ook gaan invoeren" klonk het uit vele monden.

Er zitten prachtige (en logische) best practices in het Spotify Model. Echter, het blind kopiëren is eigenlijk planning to fail, iets wat de grondleggers al jaren proberen duidelijk te maken (soms tegen de kracht van de hype in)...

But you don't have to take my word for it.

The co-author of the Spotify model² and multiple agile coaches who worked at Spotify have been telling people to not copy it for years. Unfortunately, truth doesn't spread as quickly or as widely as an idea people want to believe in.

"Even at the time we wrote it, we weren't doing it. It was part ambition, part approximation. People have really struggled to copy something that didn't really exist."

—Joakim Sundén, agile coach at Spotify 2011–2017⁴

"It worries me when people look at what we do and think it's a framework they can just copy and implement. ... We are really trying hard now to emphasize we have problems as well. It's not all 'shiny and everything works well and all our squads are super amazing'."

—Anders Ivarsson, co-author of the Spotify whitepaper³

En heeft Spotify model ook nadelen?



Brad Swanson noemt in een blog uit 2020 op www.agility11.com de volgende redenen waarom ook Spotify zelf het Spotify Model heeft moeten aanpassen:

- **Re-labeling van de Matrix:** een Squad was gewoon een cross-functioneel team, een Chapter een functionele groep (testen, programmeren, ontwerpen) en een Tribe een klassieke afdeling.
Oude wijn in nieuwe zakken dus volgens Brad Swanson.
- **Matrix:** elk Squad had te maken met meerdere functionele managers (één per Chapter). Dat leidde tot de nodige conflicten die regelmatig door de Tribe Lead moesten worden opgelost.
Dus best klassiek en conflicterend met de focus op autonomie.
- **Team autonomie:** de Squads hadden maximale autonomie. Dat werkt mooi voor kleine start-ups, maar niet meer voor scale-ups.
Ik denk zelf dat het, zonder sturing, leidt tot veel 'bloemkool'-effecten in designs en te weinig standaardisatie met alle gevolgen van dien (veel resources nodig, risico, kosten).
- **Agile competentie:** de teams autonomie geven over inrichting van eigen werkzaamheden is één, maar óók over de werkprocessen en aanpak vraagt heel veel van de medewerkers.
Mijn ervaring is dat dit veel begeleiding vergt wat vaak wordt onderschat. Zelfs standaard Scrum valt voor menig organisatie al tegen...

I've spent a few years working with Spotify and published a few things that have gained a surprising amount of attention – especially the scaling agile article and spotify engineering culture video. This has come to be known as the "Spotify Model" in the agile world, although it wasn't actually intended to be a generic framework or "model" at all. It's just an example of how one company works. The reason why I shared this material is because my Spotify colleagues encouraged me to, and because, well, that's what I do – help companies improve, by learning stuff and spreading knowledge.

Since then, many companies have been "copying" the Spotify model, which I found rather scary at first. But now I've met quite a number of those companies (and heard back from even more), and so far I have yet to see a case where a company ended up in a worse position than where they were. In fact, some have seen some huge improvements! Pretty surprising actually. So apparently, yes, companies can copy models from each other, and it can sometimes be helpful – mainly because it's almost always valuable to look at your own organization and process with a critical eye, and take inspiration from others. As long as you adapt to your local context (which most do, eventually).

Henrik Kniberg, 2015

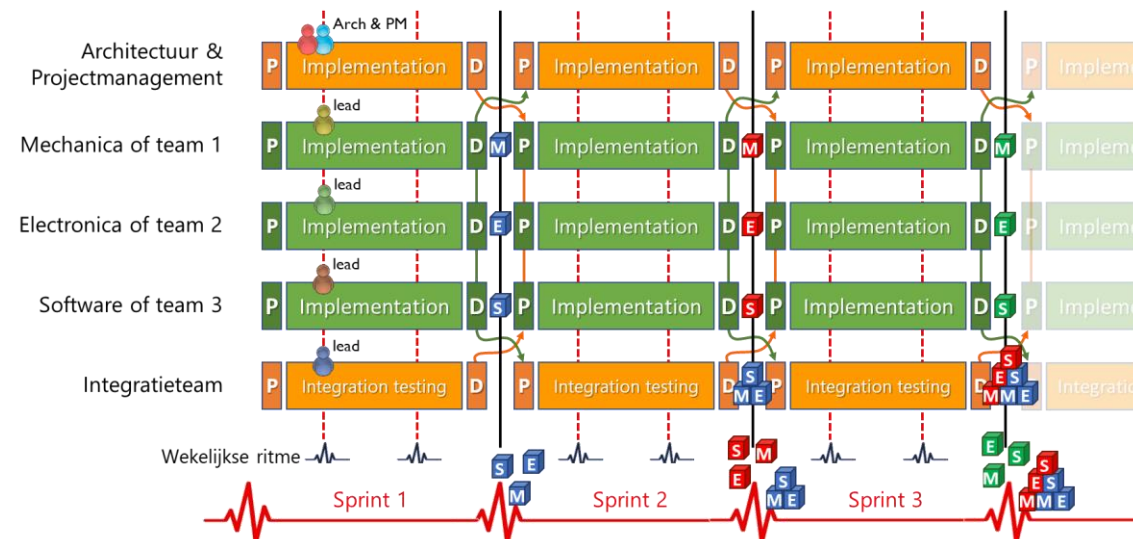
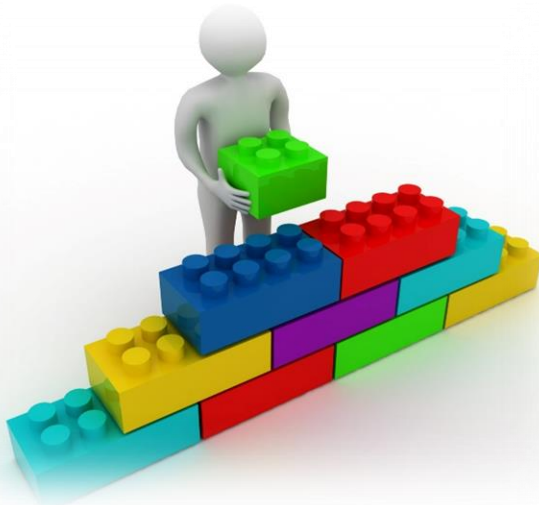
Bron: PULZ, 2022

Conclusie



Het is dus duidelijk en eigenlijk ook heel logisch dat je het Spotify Model niet 1:1 kunt kopiëren. Allereerst omdat het **niet bedoeld is als generiek bruikbaar model**. Minstens zo belangrijk is, dat de wijze waarop een organisatie zich organiseert **moet aansluiten bij de doelen en meegroeien met het maturity level van de betrokkenen**.

Het is daarom verstandig om **stapsgewijs** aanpassingen uit te voeren, hiervan te leren en vervolgens weer de volgende stap te maken. De **bouwstenen** van het Spotify Model kunnen hier zeker bij helpen, net zoals de **essenties** die we behandelen in De complete projectmanager en deze Masterclass met verdiepingsmodules. Ook de multidisciplinaire heartbeat zoals behandeld is in die zin een samenstelling van basisblokken...



Bron: PULZ, 2022



Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. PULZ Project Management & Leadership Development en de auteur aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.

www.roelwessels.nl