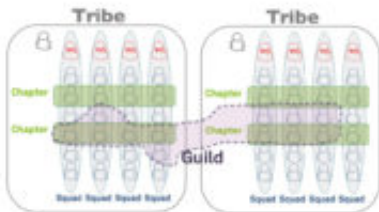


Organizzazioni più reattive e agili con il modello Spotify

Author : Emiliano Soldi

Date : 4 Luglio 2019



Rivoluzione digitale e innovazione tecnologica si sono estese ad ogni settore del mondo del lavoro.

Solo aziende capaci di ascoltare a fondo i propri clienti e rispondere velocemente alle loro richieste, ridisegnare modelli di business e innovare costantemente i propri prodotti e servizi, sono destinate a giocare un ruolo da **protagoniste** nei loro mercati di riferimento.

Molte aziende, in realtà, presentano ancora oggi strutture organizzative fortemente **gerarchiche**, con dipartimenti e funzioni che operano come **silos** separati gli uni dagli altri, dove la leadership prevalente è fortemente **direttiva** e di comando e controllo.

In tali situazioni, il processo decisionale risulta fortemente rallentato, se non addirittura ostacolato in alcune occasioni; lo scambio di informazioni e la collaborazione soffrono a causa delle importanti frizioni derivanti dalla compartimentazione organizzativa e, infine, le persone facenti parte di quelle aziende risultano essere poco coinvolte e soddisfatte sul posto di lavoro.

Riguardo a quest'ultimo punto, una ricerca dell'istituto di ricerca e analisi Gallup del 2017 (<https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx>), inerente lo stato della forza lavoro negli Stati Uniti, riporta che **solo il 33%** degli americani dicono di sentirsi **coinvolti** e soddisfatti sul lavoro.

La ricerca confronta poi quel numero con quello delle migliori organizzazioni al mondo (es. Google, LinkedIn, Zalando, Netflix, Facebook), che segna invece per queste ultime valori prossimi al 70%.

Come rendere allora più **reattive** e **vicine al cliente** le aziende e, al tempo stesso, **aumentare l'ingaggio** e soddisfazione dei propri dipendenti?

Crediamo fermamente che *Agile* possa essere una risposta per molti di quei casi.

Il modello organizzativo che andremo a esplorare in questo articolo, riguarda un'azienda molto

nota nel mondo che ha radici proprio in quella metodologia: Spotify.

Capiremo inoltre come quel modello possa essere applicato anche ad aziende più tradizionali.

Spotify nasce nel 2006 in Svezia.

A quell'epoca contava non più di duecento dipendenti. Nel corso degli anni cresce incessantemente, aprendo sedi e uffici in più di venti stati nel mondo e arrivando a contare oggi più di quattromila dipendenti.

I suoi prodotti sono utilizzati da circa 217 milioni di utenti, di cui 100 milioni paganti.

L'azienda nasce già con un **mercato DNA agile** e sin dall'inizio cerca di minimizzare strutture e processi, promuovendo chiarezza e **trasparenza** a tutti i livelli.

Nel 2012 Spotify presenta al mondo il suo modello organizzativo, creato per accelerare la raggiunta degli obiettivi di business, facendo leva sui seguenti principi di riferimento:

- minimizzare i colli di bottiglia decisionali;
- ridurre i tempi di sincronizzazione;
- aumentare adattabilità e capacità di affrontare sfide a breve termine;
- aumentare il senso di responsabilità delle persone;
- incoraggiare la crescita personale e professionale dei dipendenti;
- supportare la crescita dell'organizzazione, mantenendo la cultura di riferimento.

Quale azienda al mondo, indipendentemente da settore, dimensione, tipologia, non vorrebbe poter perseguire gli stessi obiettivi?

Il modello Organizzativo Spotify

Lo Squad

Il motore dell'organizzazione Spotify è lo *Squad*.

Lo Squad è gruppo di **piccole dimensioni** (solitamente 6/8 persone, non più di dieci), **autonomo** nel modo in cui si organizza per generare valore e all'interno del quale non esiste una gerarchia. Lavora **co-locato**, massimizzando collaborazione, efficacia nella comunicazione e, di fatto, accelerando il processo decisionale.

È un gruppo **inter-funzionale**, ad alta diversità di esperienza, anzianità, genere, in grado di unire le diverse conoscenze dei componenti per creare valore accelerato e costante per gli stakeholder. Team come questi minimizzano le dipendenze verso il mondo esterno, contenendo al proprio interno tutte le competenze necessarie a soddisfare la missione per cui sono stati creati.

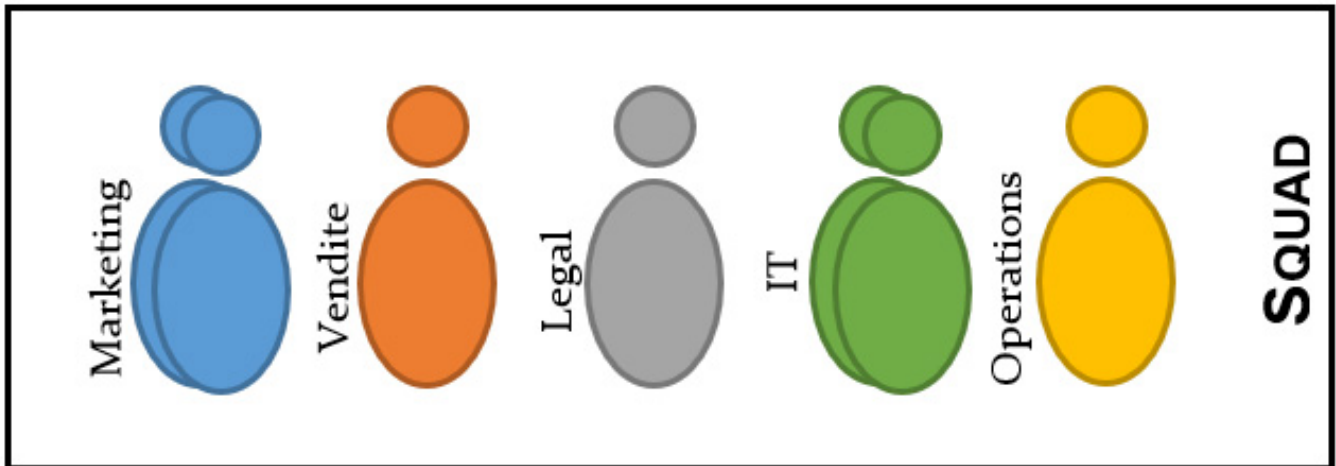


Figura 1 - Esempio di composizione di uno Squad

È possibile pensare a uno Squad come a una **mini-startup**, che ha chiari missione e obiettivi, le risorse necessarie e il giusto grado di libertà per raggiungere la meta, attraverso **modalità di lavoro** (*How*) che vengono definite e riviste autonomamente, e periodicamente, dal team stesso.

Esistono diversi Squad in Spotify, alcuni esempi sono: lo Squad responsabile della radio, quello dei pagamenti, esistono Squad uno per ogni sistema operativo (Android, iOS, ecc.).

Lo Squad lavora per **iterazioni** (o sprint), che possono variare per durata dalle due alle quattro settimane, con una preferenza per la scala più breve quando vi è la necessità di maggiore interazione con gli interlocutori e/o alti livelli di rischio e complessità della missione.

In ognuna di queste iterazioni il team **pianifica**, esegue, monitora e **produce risultati tangibili** (*working outcomes*) in maniera incrementale; risultati che presenta agli stakeholder al termine di ogni sprint, allo scopo di **raccogliere feedback** e osservazioni, su cui il team lavorerà sin dal giorno successivo (primo giorno della prossima iterazione).

Lo Squad non prevede un leader o un capo. Esiste però un ruolo con specifiche responsabilità: il **Product Owner**.

Il suo compito è di portare la **voce del cliente** (e di tutti gli altri stakeholder) all'interno del team. È responsabile della visione del prodotto/servizio, della *roadmap* di sviluppo e crescita dello stesso; definisce su "cosa" (*What*) dovrà lavorare il team.

Egli raccoglie le necessità del cliente e le inserisce in un **Backlog**, che mantiene costantemente aggiornato e a cui assegna priorità in base al valore di business di ciascun elemento.

Il team di lavoro avrà quindi il compito di realizzare quanto riportato nel backlog, nell'ordine assegnato e interagendo giornalmente con il Product Owner per recepirne dettagli, chiarire

dubbi o incertezze.

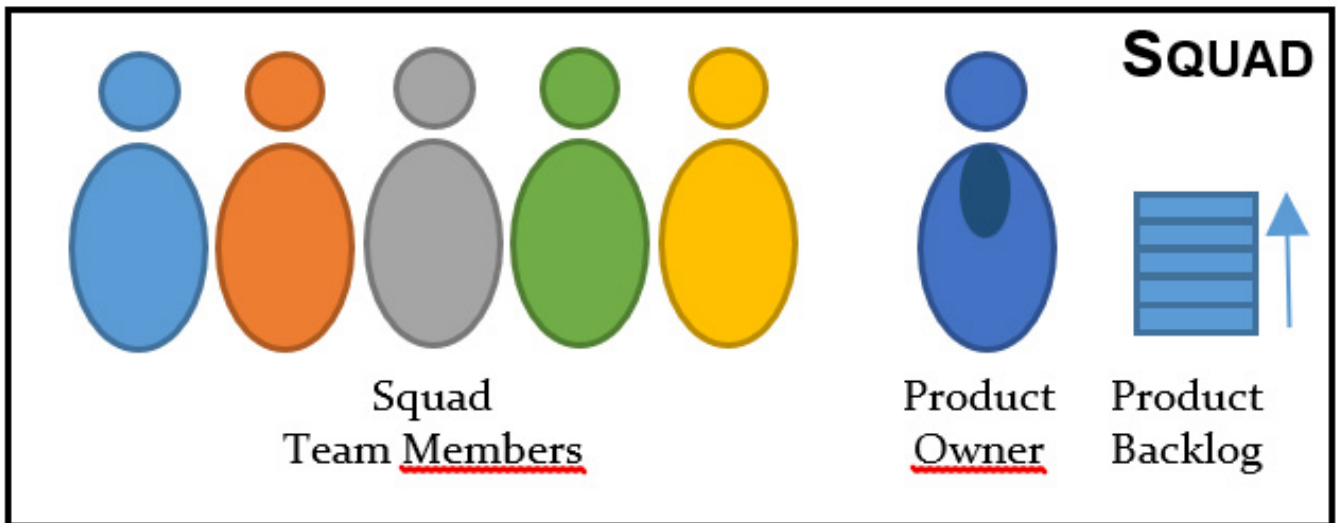


Figura 2 - Esempio di Squad con Product Owner e Product Backlog

Quando la missione da compiere è troppo vasta per essere soddisfatta da un solo Squad, Spotify ha introdotto il concetto di *Tribe*.

La Tribe

Le Tribe sono una collezione di Squad che lavorano e cooperano per la realizzazione di un obiettivo comune. Ogni Tribe ha anch'essa una missione da compiere, cui ogni Squad appartenente fa riferimento, esplicitata e resa trasparente a tutti al fine di creare il massimo allineamento.

L'attenzione che Spotify pone nel creare il giusto contesto lavorativo in cui collaborazione e cooperazione siano sempre favoriti è dimostrata anche dal fatto che l'azienda impone a centocinquanta il **numero massimo** di persone che possono far parte di ciascuna "tribù".

Questo numero fa riferimento alla *legge di Dunbar* (https://it.wikipedia.org/wiki/Numero_di_Dunbar).

L'ipotesi sottostante a quella legge fa riferimento a un limite cognitivo dell'essere umano.

Si ipotizza, infatti, che 150 possa essere il numero massimo di persone con cui un singolo individuo sia in grado di mantenere relazioni sociali stabili: relazioni delle quali si conosce l'identità di ciascuna persona e come la stessa interagisce con le altre facenti parte del gruppo.

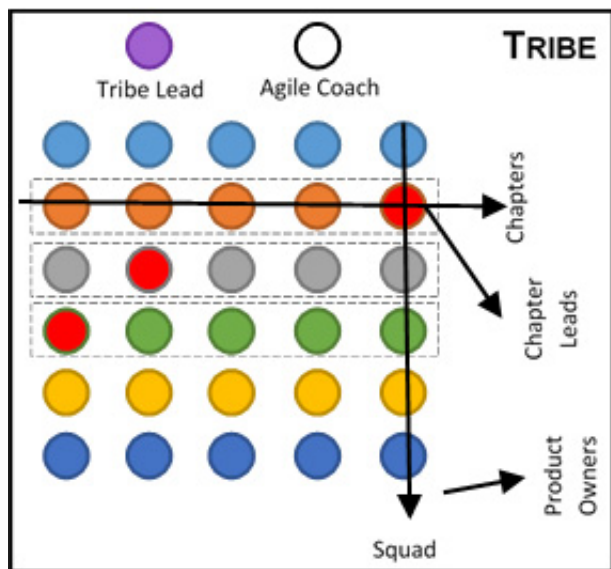


Figura 3 - Esempio di Tribe

Uno dei meccanismi di coordinamento delle *tribe* riguarda i meeting di **Gathering o Sync**, dove ogni Squad presenta a tutta la tribù i risultati raggiunti, i problemi riscontrati e su cosa si stia lavorando attualmente.

Lo scopo di questi meeting non è soltanto di raccontare i successi, ma condividere gli errori e fallimenti in modo da accelerare il processo di apprendimento di tutta la tribù.

Daniel Ek, fondatore della società, a tal proposito ha creato il motto: *"We aim to make mistakes faster than anyone else"* ("Puntiamo a commettere errori più velocemente di chiunque altro").

Data la dimensione di una tribù e le responsabilità cui deve far fronte, Spotify ha introdotto alcuni ruoli che da un lato facilitano il lavoro dei team, dall'altro permettono focalizzazione sugli obiettivi di business. Questi ruoli sono: **Tribe Lead, Chapter Lead, Agile Coach**.

Il **Tribe Lead** è il primo livello di *full time management*.

Ha responsabilità strategiche di perseguimento degli obiettivi di business all'interno del budget affidato, di gestione delle persone, e di realizzazione e consegna dei prodotti e servizi a lui affidati attraverso il lavoro coordinato della Tribe. Si incontra con i suoi omologhi di altre tribù, per discutere avanzamenti, problemi eventuali, piani congiunti e gestione del portfolio delle iniziative.

Come citato precedentemente, ogni Squad è un team inter-funzionale al cui interno sono presenti persone specializzate in diverse aree (Marketing, Vendite, IT, ecc.). Prendendo come esempio il Marketing, all'interno di una Tribe potrebbero esservi diverse persone che posseggono quella specializzazione, appartenenti ai vari Squad (vedere immagine di seguito).

L'insieme di quelle persone forma il Chapter Marketing.

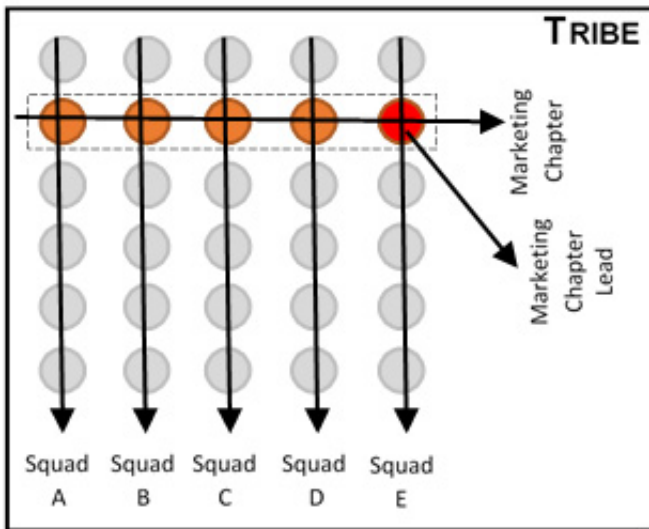


Figura 4 – Esempio Chapter Marketing

Il **Chapter Lead**, oltre a lavorare per metà del suo tempo all'interno del team di riferimento, esercita per la restante metà del tempo compiti di coordinamento e management nel suo chapter di riferimento.

Questi leader assicurano che le altre persone affiliate al chapter, seguano le **pratiche** consigliate, propongano **miglioramenti** e adottino le **linee guida** aziendali inerenti la materia in cui sono specializzati.

I Chapter Lead hanno inoltre il compito di facilitare la **crescita** delle singole persone e di **valutazione** delle loro performance.

Infine, l'**Agile Coach** è una persona esperta in metodologia e mindset Agile, che supporta tutti gli Squad appartenenti alla Tribe al fine di facilitare l'adozione delle nuove modalità di lavoro e facilitare la risoluzione di eventuali problemi. Effettua sessioni di coaching, mentoring e formazione, e lavora a stretto contatto con *Product Owner*, *Chapter* e *Tribe Lead*, per indirizzare l'intera tribe al raggiungimento della propria missione.

Data la natura molto coesa degli squad e delle tribe, esisteva un reale problema di isolamento degli stessi dal resto dell'organizzazione, soprattutto per quel concerne la condivisione di esperienze e conoscenza acquisite.

A tale scopo Spotify, e più in generale l'approccio Agile, mette a disposizione lo strumento delle **Comunità di Pratica** (CoP) o **Gilde** (Guild).

Queste sono composte da gruppi di persone, appartenenti a qualsiasi area o tribe dell'azienda,

che condividono un interesse comune e si incontrano, auto-organizzandosi, per accrescere il loro sapere e condividere nuove pratiche e approcci.

Il modello descritto ha riscosso notevole interesse negli anni, anche se non sono mancate diverse critiche. La più frequente riguarda il fatto che Spotify, nascendo come piccola realtà agile a forte trazione tecnologica, ha potuto facilmente strutturarsi in quel modo.

Quanto è applicabile quel modello a organizzazioni più tradizionali?

Un caso di esempio

ING Direct Olanda nel 2015 decise di intraprendere un percorso di trasformazione organizzativa.

L'accesso a internet sempre crescente, il cloud, i nuovi canali digitali, stavano cambiando radicalmente le abitudini e i comportamenti dei clienti. Sebbene la banca a quel tempo stesse procedendo bene in termini di risultati finanziari, decise di "cavalcare" l'onda digitale e di fare proprie le nuove modalità di lavoro Agile che aziende come Google, Facebook, Netflix e Spotify avevano adottato.

Il management della banca, visitate alcune di quelle aziende, decise di ridisegnare la banca secondo il modello Spotify.

La trasformazione si basò su alcuni pilastri fondamentali, cui fecero seguito specifici programmi di gestione del cambiamento organizzativo.

- La nuova modalità di lavoro **Agile** doveva essere compresa e adottata da tutta la banca.
- Molte delle **strutture organizzative** esistenti, dovevano cambiare dalle attuali funzioni o dipartimenti, in Squad e Tribe.
- Era necessario cambiare la **cultura** orientandola verso una maggiore apertura verso l'esterno, incrementando capacità di collaborazione e cooperazione delle persone.
- Era fondamentale accelerare il processo di **rilascio dei prodotti** sul mercato, che per una banca digitale significa lavorare fortemente sull'Information Technology e DevOps.

ING ridisegnò l'organizzazione. Volle passare da banca disegnata sulla vendita dei prodotti e servizi, ad azienda organizzata attorno ai *customer journey* che i propri clienti avrebbero intrapreso per entrare in contatto con essa.

Vennero formati circa 350 Squad, suddivisi in tredici tribù. Non tutte le funzioni vennero però trasformate in tribe: per esempio le aree legale, finanziaria, rischi, non vennero modificate, anche se le persone appartenenti ad esse possono entrare a far parte di alcuni Squad per supportarne il lavoro in determinati periodi di tempo.

L'azienda investì molto anche nel rinnovare gli uffici, abbattendo muri e creando spazi dedicati e non isolati, per facilitare e incrementare le interazioni tra team.

Oggi in ING esistono team - come lo Squad Mutui - che sono responsabili dell'intera esperienza che un cliente può fare dalla raccolta iniziale di informazioni alla stipula finale. Spesso in quei gruppi di lavoro si trovano professionalità che spaziano da: marketing, product management, data analysis, user experience, sviluppatori IT.

Esempi di tribe sono Servizi Mutui, Securities and Private Banking, Corporate Banking, ed esistono Chapters che riguardano temi come: Data Analytics, Customer Journey, Product Management Processes.

Gli obiettivi che ING si era data all'inizio della trasformazione erano di ridurre il time to market, aumentare l'ingaggio delle persone appartenenti all'organizzazione, ridurre impedimenti e colli di bottiglia e, cosa più importante, migliorare sensibilmente l'esperienza dei clienti.

A distanza di qualche anno l'azienda sostiene di avere raggiunto risultati importanti in linea con quegli obiettivi.

Conclusioni

Il modello Spotify descritto in questo articolo presenta caratteristiche che noi riteniamo essere di grande interesse per qualsiasi azienda che voglia perseguire obiettivi simili a quelli sopra descritti.

Si basa sulla metodologia Agile, che prevede, tra gli altri, un cambio di culturale e di *mindset* importanti; la metodologia mette in primo piano il cliente, la creazione costante di valore di business, la stretta cooperazione e collaborazione tra le persone.

È un modello leggero che prevede poche strutture organizzative (Squad, Tribe, Chapter, Guild, ecc.) che favoriscono buona autonomia a fronte di forte allineamento tra le parti (Missioni, Sync, ecc.).

È inoltre un modello frattale, che facilmente scala all'interno di tutta l'organizzazione (Squad vs Tribe vs Portfolio di Tribe, ecc.).

È necessario, però, tenere conto dell'importante **cambio culturale** necessario a supporto della trasformazione, il quale deve essere pianificato, facilitato e monitorato continuamente.

In ultima analisi, per rimanere competitivi in un mondo in continua evoluzione, è necessario prendere consapevolezza della necessità di innovare continuamente le organizzazioni di cui facciamo parte; e che Agile e modelli come Spotify sono ottimi mezzi per raggiungere quegli obiettivi, ma mai punti di destinazione.

Articolo a cura di **Emiliano Soldi**