**Istruzioni:**

* **Leggete individualmente** il seguente articolo
* Dopo aver letto l’articolo e sulla base di ciò che avete letto, **pensate** ad un importante progetto avuto in passato, al quale state lavorando attualmente o che avete intenzione di seguire nel prossimo futuro. Può essere correlato alla vostra vita personale o professionale (ad esempio, lo sviluppo di un software, la pianificazione delle vacanze, la costruzione di una casa sull’albero).
* **Create** un elenco di:
  + Modi nei quali siete stati “accidentalmente agile” in quell’importante progetto.
  + Modi in cui potete o avreste potuto essere “proattivamente agile” nel proseguire.

**Accidentalmente agile: un’intervista con Taco Dibbits Direttore del Rijksmuseum**

**Fonte:** <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/accidentally-agile-an-interview-with-the-rijksmuseums-taco-dibbits>

Il direttore del museo nazionale di arte e storia olandese descrive il ruolo centrale dell’agilità nell’imponente progetto di restauro del museo e nell’impegno per un rinnovo continuo.

Quando il suo attuale edificio fu completato nel 1885, il Rijksmuseum, il museo nazionale d’arte dei Paesi Bassi, doveva essere una specie di cattedrale che ospitasse i più grandi tesori dell’arte e della storia olandesi. Poi, nel corso del XX secolo, venne lentamente spogliato del suo antico splendore: le sue decorazioni vennero dipinte di bianco, e pian piano si riempì di moderni uffici e archivi collocati alla rinfusa. Per alcuni, era diventato un labirinto polveroso in cui le persone dovevano lottare per riuscire a ritrovare la loro strada.

All’inizio del millennio, il governo olandese, insieme ad un gruppo di sponsor aziendali, offrì un’opportunità singolare sotto forma di un'importante donazione monetaria: la possibilità di trasformare l’intero museo tutto in una volta. Nonostante gli ostacoli lungo il tragitto, tra cui la scoperta di amianto nell’edificio che ne prolungò la chiusura per ben dieci anni, alla fine la ristrutturazione fisica del museo ha comportato anche una ristrutturazione organizzativa. Come descrive il direttore del museo, il Sig. Taco Dibbits in questa intervista con Wouter Aghina e Allen Webb di McKinsey, lo staff del museo ha inavvertitamente adottato i principi di un organizzazione agile - formando, disfacendo e riformando squadre più interdisciplinari di quelle esistenti in passato - un po’ come avevano fatto nel ridisegnare le gallerie.

Dopo il successo della riapertura nel 2013, Dibbits, all’epoca direttore delle collezioni, in un primo momento fece un passo indietro con il team da ciò che si potrebbe intendere come un processo agile, per poi reintrodurlo quando lui e il team si imbarcarono in una concezione del museo propria del ventunesimo secolo. Racconta Dibbits, che lungo il percorso ha imparato moltissimo sulle caratteristiche di grandi team, sul potere dei vincoli nell’ispirare soluzioni creative e sul ruolo del leader per far uscire le persone dalle loro zone di comfort. Sebbene il Rijksmuseum, sotto molti aspetti, differisca dalla tipica azienda che sperimenta con un approccio agile, l’esperienza di Dibbits come leader “accidentalmente”, agile dovrebbe risultare stimolante per un vasto numero di dirigenti.

**The Quarterly**: come erano organizzate le cose nel museo prima della ristrutturazione?

**Taco Dibbits**: nel vecchio museo, le opere d’arte erano suddivise per specialità ed erano, in un certo senso, un riflesso dell’organigramma del museo. La curatrice della sezione ceramiche aveva la sua galleria di vasi e ciotole, la curatrice della sezione vetri aveva la sua galleria di flute e calici per lo champagne, e così via. All’interno di queste gallerie, separate, i materiali venivano poi organizzati cronologicamente. Così, ad esempio, nelle gallerie dei dipinti si iniziava dal Medioevo e si proseguiva fino al XX secolo. Con ogni nuova categoria, il pubblico doveva ricominciare tutto da capo.

**The Quarterly:** qual è stata l’idea che ha motivato il nuovo approccio? Come è cambiata la dinamica di funzionamento delle cose?

**Taco Dibbits**: ciò che a volte dimentichiamo è che quando i visitatori entrano in un museo, normalmente non sanno cosa aspettarsi. Abbiamo cercato di cambiarlo creando un’esperienza che avrebbe dato al pubblico un senso del tempo e un senso di bellezza. Abbiamo pensato che il modo migliore di farlo fosse creando un percorso cronologico più ampio, perché un museo nazionale come il nostro in un certo senso è anche la memoria della nazione. Quindi, se si desidera creare una narrazione storica per il pubblico, bisogna iniziare col mescolare tutte le collezioni che tradizionalmente erano state organizzate in base al tipo di materiale.

E così abbiamo deciso di separare le installazioni della galleria seguendo un percorso cronologico, di secolo in secolo, iniziando nel Medioevo e così avanti fino al XX secolo. Il problema che dovevamo risolvere non era come assegnare gli oggetti agli spazi, ma come posizionare gli oggetti in gruppi con un denominatore comune in termini estetici e storici.

Ciò significava un enorme cambiamento per i nostri curatori, che in precedenza avevano lavorato in modo abbastanza autonomo. Adesso, invece tutti dovevano iniziare a lavorare insieme. E così abbiamo istituito un gruppo di lavoro per ogni secolo, composto da diversi curatori, nonché da una persona del dipartimento dell’istruzione, che avrebbe pensato al giusto approccio interpretativo per il pubblico.

**The Quarterly**: si trattava di gruppi completamente autodiretti o era stato previsto un qualche ruolo di leadership?

**Taco Dibbits**: ogni gruppo di lavoro era presieduto dalla persona la cui esperienza era quella giusta per il secolo in questione; ad esempio, nei Paesi Bassi, il XVII secolo è stato il Secolo d’Oro - con dipinti di Rembrandt, Vermeer e altri - così il curatore della sezione dipinti avrebbe presieduto quel gruppo di lavoro.

Abbiamo incoraggiato gli incaricati di presiedere i gruppi a comportarsi, in un certo qual modo, come dei despoti illuminati, perché sapevamo che altrimenti i gruppi avrebbero avuto la tendenza ad evitare scelte rigorose. Noi olandesi siamo portati al consenso. Ma questo tipo di approccio avrebbe creato un risultato troppo omogeneo. Avevamo bisogno di persone in ogni gruppo in grado di lasciare il loro segno e dire: “Bene, il XVIII secolo è il secolo delle arti decorative. E quindi, questo è il modo in cui lo organizzeremo.” Bastano poche persone che spingano verso un risultato di massima qualità e il resto dei collaboratori, ispirati da questi, faranno il loro lavoro seguendone l’esempio.

**The Quarterly:** come è stata formulata la proposta e il processo di selezione?

**Taco Dibbits**: c’è voluto circa un anno e mezzo perché i gruppi formulassero le loro proposte. È stata condotta una ricerca molto approfondita e, successivamente, ogni gruppo ha presentato la sua proposta a ciò che avevamo chiamato il gruppo direttivo.

A questo punto il problema per il management divenne: “E adesso, come riduciamo il numero di oggetti?” Il gruppo del XVII secolo, ad esempio, aveva presentato troppi oggetti, circa 3.000, che non ci sarebbero mai stati nelle gallerie. Ogni decisione di togliere oggetti chiaramente creava una sensazione di frustrazione per i gruppi di lavoro. È realmente difficile “ammazzare i tuoi cari”. La nostra soluzione quindi fu di sciogliere le task force e di crearne delle nuove. La loro nuova missione fu quella di selezionare un terzo di ciò che i primi gruppi avevano proposto. Dovevano anche scrivere un rapporto spiegando perché volevano conservare oggetti particolari, perché sarebbero stati interessanti per il pubblico e in che modo questi oggetti erano vincolati agli altri nella proposta. In questo modo, tutti gli specialisti hanno sentito un senso di appartenenza alla creazione dell’offerta del museo, anche al di là della propria area di competenza.

**The Quarterly**: la riapertura ha avuto il successo previsto?

**Taco Dibbits**: non ci saremmo mai immaginati un successo così travolgente. L’anno della riapertura, il 2013, ha ricevuto 2,25 milioni di visitatori, e l’anno seguente, il numero di visitatori è ulteriormente aumentato di 250.000.