

Instrucciones:

- **Lee** el artículo de a continuación individualmente.
- Después de leer el artículo y de comprender lo que haz leído, piensa en un proyecto importante que hayas realizado en el pasado, que estés haciendo ahora o que quieras hacer en un futuro cercano. Puede estar relacionado con tu vida personal o profesional (p. Ej. desarrollar software, planear unas vacaciones, construir una casa en el árbol).
- **Crea una lista de:**
 - Maneras a través de las cuales fuiste "accidentalmente Agile" en ese proyecto importante.
 - Formas en que puedes o podrías haber sido "proactivamente Agile" de ahora en adelante.

Accidentalmente Agile: una entrevista con Taco Dibbits del Rijksmuseum

Fuente:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/accidentally-agile-an-interview-with-the-rijksmuseums-taco-dibbits>

El director del Museo Nacional de Arte e Historia de los Países Bajos describe el papel central de la agilidad en el gran proyecto de renovación del museo, y su impulso para renovaciones permanentes.

Cuando su edificio actual se completó en 1885, el Rijksmuseum, el museo de arte nacional holandés, serviría como catedral para albergar los mayores tesoros del arte y la historia holandeses. A lo largo del siglo XX, fue perdiendo cada vez más su gloria: sus decoraciones estaban pintadas de blanco y el museo estaba lentamente lleno de archivos y oficinas modernas. Para algunos, se había convertido en un laberinto polvoriento donde las personas tenían dificultad para encontrarse.

A comienzos del milenio, el gobierno holandés, junto con un grupo de inversores privados, ofreció una oportunidad única en forma de un gran regalo monetario: la oportunidad de transformar todo el museo de una vez. A pesar de los obstáculos en el camino, incluido el descubrimiento sorpresa de asbesto en el edificio que extendió el período en que el museo estuvo cerrado diez años, la transformación física del museo eventualmente estimuló una transformación organizacional también. Como el director del museo, Taco Dibbits describe en esta entrevista con Wouter Aghina y Allen Webb de McKinsey, el personal del museo adoptó inadvertidamente principios Agile de organización: formar, disolver y reformar equipos que eran más interdisciplinarios que los empleados en el pasado, mientras trabajaban para renovar sus galerías.

Después de una reapertura exitosa en 2013, Dibbits, como director de colecciones en ese momento, primero retrocedió de un proceso Agile con su equipo, luego lo reintrodujo cuando él

y su equipo adoptaron una visión del siglo XXI para el museo. Durante el proceso, Dibbits dice que aprendió mucho sobre las características de los grandes equipos, el poder de los límites para inspirar soluciones creativas y el papel del líder para sacar a las personas de sus zonas de confort. Aunque el Rijksmuseum es diferente en muchos aspectos de una compañía típica que experimenta con enfoques Agile, las experiencias de Dibbits como líder Agile accidental deberían ser estimulantes para una sección más amplia de líderes de organización.

La publicación: ¿Cómo estaban organizadas las cosas en el museo antes de la renovación?

Taco Dibbits: en el antiguo museo, las obras de arte estaban organizadas por especialización y eran, en cierto modo, un reflejo del esquema organizativo del personal del museo. El curador de cerámica tenía su galería de jarrones y cuencos, el curador de vidrio tenía su galería de copas de champán y jarras, y así sucesivamente. Dentro de estas galerías, separadas por medios, los materiales se organizaron cronológicamente. Entonces, por ejemplo, en las galerías de pintura, comenzarías con la Edad Media e irías hasta el siglo XX. Con cada nueva categoría, la audiencia tendría que comenzar de nuevo.

La publicación: ¿Cuál fue la idea que motivó el nuevo enfoque? ¿Cómo cambió ella la forma en que funcionaban las cosas?

Taco Dibbits: lo que a veces olvidamos es que cuando los visitantes vienen a un museo, generalmente no saben qué tipo de experiencia deberían tener dentro. Nosotros intentamos cambiar esto creando una experiencia que le diera a la audiencia una sensación de tiempo y belleza. Pensamos que la mejor manera de hacer esto era crear un arreglo cronológico más completo, porque en un museo nacional como el nuestro también sirve como la memoria física de la nación. Por lo tanto, si deseas crear una historia de narración para la audiencia, debes comenzar combinando todas las colecciones que tradicionalmente se organizaron por material.

Decidimos que dividiríamos las instalaciones de la galería por siglo, comenzando en la Edad Media y hasta el siglo XX. La pregunta que queríamos responder no era cómo distribuir objetos en espacios, sino cómo distribuir objetos en grupos que están conectados estéticamente e históricamente de manera significativa.

Eso significaría un cambio para nuestros curadores, que anteriormente habían trabajado de forma independiente. Ahora todos tendrían que empezar a trabajar juntos. Lo hicimos estableciendo un grupo de trabajo para cada siglo compuesto por diferentes curadores, además de una persona del departamento de educación que pensaría en el enfoque correcto de la interpretación para el público.

La publicación: ¿Fueron estos grupos completamente autónomos o hubo un rol de liderazgo involucrado?

Taco Dibbits: cada grupo de trabajo fue dirigido por la persona cuya experiencia fue adecuada para ese siglo; Por ejemplo, en los Países Bajos, el siglo XVII fue la Edad de Oro, con pinturas de Rembrandt, Vermeer y otros, por lo que el curador de pintura presidiría ese grupo de trabajo.

Alentamos a los líderes a comportarse, hasta cierto punto, como déspotas ilustrados, porque sabíamos que, de lo contrario, los grupos tenderían a no tomar decisiones estrictas. Los holandeses valoramos el consenso. Pero tal enfoque habría creado un resultado que sería muy homogéneo. Necesitábamos personas en cada grupo que pudieran dejar su huella y decir: "Bueno, el siglo XVIII fue el siglo de las artes decorativas. Así es como los organizamos ". Se necesitan algunas personas que promuevan el resultado de la más alta calidad, y aquellos que estén inspirados por estas personas para hacer el trabajo y seguir su ejemplo.

La publicación: ¿Cómo se desarrolló la propuesta y el proceso de selección?

Taco Dibbits: Los grupos tardaron aproximadamente un año y medio en presentar sus propuestas. Hubo mucha investigación exhaustiva involucrada, y luego cada grupo presentó su propuesta para lo que llamamos el grupo directivo.

Entonces la pregunta para el equipo de administración se convirtió en, "¿Cómo vamos a reducir la cantidad de objetos?" El grupo del siglo XVII, por ejemplo, presentó demasiados objetos, unos 3.000, que nunca cabrían en las galerías. Cualquier decisión de reducir objetos sería naturalmente frustrante para los grupos de trabajo. Es muy difícil "cortar a tus pequeños". Nuestra solución fue básicamente disolver las viejas fuerzas de tarea y organizar nuevas. Su nueva misión era recrear una selección de un tercio del tamaño que los primeros grupos habían propuesto. También tuvieron que escribir un argumento sobre por qué querían conservar ciertos objetos, por qué serían interesantes para el público y cómo estos objetos se relacionan con otros en la propuesta. De esta manera, todos los expertos tenían un sentido de propiedad sobre la creación de ofertas de museos, incluso más allá de sus propias áreas de especialización.

La publicación: ¿La reapertura fue tan buena como se esperaba?

Taco Dibbits: No podríamos haber imaginado la escala del éxito. En el año de reapertura, en 2013, recibimos 2.25 millones de visitantes, y al año siguiente, el número de visitantes aumentó en 250.000.