

1 Per a crear un equip fantàstic

Fa un parell d'anys, aquí, a TED, Peter Skillman va introduir un desafiament de disseny anomenat *El desafiament del malví*; i la idea és bastant senzilla: equips de quatre persones han de construir l'estructura vertical sense suport més alta amb vuit espaguetis, noranta centímetres de cinta adhesiva, noranta centímetres de fil i un malví, que ha d'estar a dalt.

«Desafiament» «Divuit minuts» «Equips de quatre»
«Estructura vertical sense suport més alta»

Encara que sembla bastant simple, en realitat és molt difícil, perquè força la gent a col·laborar de manera molt ràpida. Vaig pensar que era una idea molt interessant, així que la vaig incorporar en un taller de disseny i va ser un gran èxit.

I des de llavors he dirigit uns setanta tallers de disseny arreu del món amb estudiants, dissenyadors, arquitectes, i fins i tot amb els CTO de Fortune 500.

Aquest exercici té alguna cosa que revela algunes de les lliçons més profundes de la naturalesa de la col·laboració i m'agradaria compartir algunes d'elles amb vosaltres.

«Principi» «18 minuts»

Normalment, la majoria de persones comencen per orientar-se sobre la tasca: parlen sobre això, intenten resoldre quin aspecte tindrà, es disputen el poder («Orientació»); després passen algun temps planejant, organitzant, ho dibuixen, ordenen els espaguetis («Pla»). Passen la major part del temps muntant els espaguetis en estructures cada vegada més altes («Construcció») i, finalment, quan se'ls està acabant el temps, algú agafa el malví, el posa amb cautela a dalt de tot i tothom s'enretira i, «ja està!», admiren el seu treball. Però el que en realitat passa la majoria del temps és que això es converteix en un «Oh, oh», perquè el pes del malví fa que tota l'estructura es torci i es col·lapsi.

«Qui ho fa pitjor de manera consistent»

Hi ha un nombre de persones que té més moments «oh, oh» que d'altres, i entre les pitjors hi ha els recentment graduats d'escoles de negocis. És increïble. Menteixen, fan paranyes, es distreuen i creen estructures bastant fluixes.

«Qui ho fa millor de manera consistent»

I, per descomptat, hi ha equips que construeixen molt bones estructures, i entre els millors estan els graduats recents del jardí d'infància. I això és bastant sorprenent. En Peter ens explica que no només creen les estructures més altes, sinó que a més són les més interessants. Així que el que potser voleu preguntar és: «Com pot ser?», «Per

què?», «Què és el que tenen?». I al Peter li agrada dir que «no hi ha ni un nen que intenti ser el CEO d'Espaguetis INC», oi? No perden el temps intentant fer-se amb el poder. Però també hi ha una altra raó, i aquesta és que els estudiants de negocis estan entrenats per a trobar l'únic pla correcte, i després l'executen. I què ocorre quan posen el malví al damunt i es queden sense temps? Què passa? Doncs que és una crisi. Us és familiar, oi?

El que els nens fan diferent és que comencen amb el malví i construeixen prototips, prototips successius, però sempre mantenint el malví al damunt, així que tenen diverses oportunitats per a arreglar prototips fallits a mesura que van avançant.

«Prototip» «Refinament»

Els dissenyadors consideren aquest tipus de col·laboració com l'essència del procés iteratiu. Amb cada versió, els nens reben observacions instantànies sobre el que funciona i el que no. Així doncs, la capacitat per a jugar amb prototips és essencial; però observem com actuen equips diferents.

La majoria aconsegueixen una mitjana al voltant de mig metre; els estudiants de negocis aconsegueixen la meitat d'això; els advocats ho fan una mica millor, però no gaire més; els nens del jardí d'infància, millor que la majoria d'adults; i quin grup ho fa millor? Els arquitectes i els enginyers, afortunadament.

L'estructura més alta que he vist ha estat d'un metre. I per què? Perquè entenen que els triangles i els patrons geomètrics que es reforcen a si mateixos són la clau per a construir estructures estables.

Els CEO ho fan una mica millor que la mitjana, però aquí és on es posa interessant, perquè si poses un administrador executiu en l'equip, els CEO milloren notablement. És increïble. Vas fent un cop d'ull i dius: «Oh, aquest equip guanyarà». Ja es pot veure venir. I per què? Perquè tenen habilitats especials d'assessorament; dirigeixen el procés; l'entenen. I qualsevol equip que es gestioni i pari esment al treball millorarà significativament el rendiment de l'equip. Les habilitats d'especialització i d'orientació són la combinació que porta a l'èxit.

Si es tenen uns deu equips fent el desafiament, hi haurà, més o menys, unes sis estructures estables.

Vaig provar una cosa interessant. Vaig pensar, «apugem l'aposta». Així que vaig oferir deu mil dòlars en programari a l'equip guanyador. I què penseu que els va passar a aquests estudiants de disseny? Quin va ser el resultat? Això és el que va passar: ni un equip va aconseguir fer una estructura estable. Si un dels equips hagués construït una estructura de dos centímetres, hauria guanyat. No és interessant que l'alt risc tingui un gran impacte?

«Quatre mesos després»

Repetim l'exercici amb els mateixos estudiants. Què creieu que va passar aquesta vegada? Doncs que ja van entendre el valor de fer prototips. Així que el mateix equip va passar de ser el pitjor a estar entre els millors; van construir l'estructura més alta en el menor temps.

«Incentius + Poques habilitats ≠ Èxit»
«Incentius + Moltes habilitats = Èxit»

Així que tenim lliçons importants sobre la naturalesa dels incentius i de l'èxit.

«Per què dur a terme el desafiament del malví?»

Pot ser que us pregunteu: «Per què algú dedicaria el seu temps a fer un desafiament del malví?»

I la raó és que jo ajudo a crear eines digitals i processos per a ajudar equips a construir cotxes, videojocs i efectes visuals, i el que fa el desafiament del malví és ajudar a identificar les suposicions ocultes, perquè, francament, tots els projectes tenen el seu malví.

«Ajudar els equips a identificar el malví en els seus projectes»

El desafiament ofereix una experiència compartida, un llenguatge comú, una posició comuna a l'hora de construir el prototip correcte. I aquest és el valor d'aquesta experiència, d'aquest simple exercici. I aquells de vosaltres que hi estigueu interessats, podeu visitar marshmallowchallenge.com. És un blog en el qual podreu veure com construir els malvins. Hi ha instruccions pas a pas per a fer-ho. Hi ha exemples impressionants arribats d'arreu del món de com la gent canvia i ajusta el sistema. També hi ha rècords mundials.

I crec que la lliçó fonamental és que el disseny és un esport de contacte. Exigeix que tinguem tots els nostres sentits posats en la tasca i que apliquem les nostres millors idees, sentiments i actes al desafiament que tenim davant. I, de vegades, un petit prototip d'aquesta experiència és tot el que es necessita per a portar-nos d'un fracàs a un èxit. I això pot crear una gran diferència.

Moltes gràcies.