

# Peter Ivanov

Nell'ultimo anno, la pandemia da Covid-19 ha imposto l'uso del lavoro da remoto, spesso nelle sue forme basilari, senza che si potesse parlare di vero e proprio smart working. Durante questo periodo, le persone si sono dovute adattare a lavorare all'interno di team virtuali, risolvendo conflitti a distanza, stabilendo obiettivi da raggiungere in una modalità, per lo più, inconsueta. Tutto questo ha evidenziato come sia necessario, soprattutto in momenti di stress, poter contare su un approccio sistematico. Ho avuto modo di parlarne con Peter Ivanov, l'autore del recente volume intitolato "Power Teams Beyond Borders" edito da Wiley e non ancora disponibile per il mercato italiano.

## **Per prima cosa, ti chiedo di presentarti...**

Sono stato per venti anni manager di team virtuali internazionali di grandi dimensioni, appartenenti principalmente all'area IT, che si estendevano attraverso vari continenti e fusi orari. Poi, negli ultimi sette anni ho deciso di seguire una delle mie passioni e sono diventato un *keynote speaker*. Ho avuto molte opportunità di lavoro, tenuto discorsi in più di venticinque nazioni per un totale di oltre diecimila partecipanti. L'altra mia grande passione è quella del coaching, in particolare la creazione dei cosiddetti *power teams*. Attualmente sto lavorando con oltre cento aziende, dalle grandi multinazionali alle medie realtà che vogliono andare oltre i confini della propria organizzazione, integrando non solo le persone che fanno parte dei vari team ma anche le aziende consociate, i fornitori, i partner internazionali. Ho scritto due libri, tradotti in sei lingue. Il primo, "Virtual Power Teams" illustra il mio metodo, mentre nel secondo, che hai nominato prima, affronto la problematica della costruzione di un *power team* oltre i confini aziendali e geografici, sviluppando i concetti di *combination* e *coopetition* ed andando oltre il mondo profit, parlando del lavoro con le ONG, per confrontarci ed affrontare insieme i problemi dell'umanità. Per il resto, posso dirti che sono stato campione del mondo di lancio del disco nella categoria senior [over 45] ai World Masters Games di Auckland e che ho una moglie e cinque figlie, certamente il team più difficile da gestire [ride]; dal momento che stanno iniziando ad allontanarsi da casa per seguire gli studi, il mio prossimo obiettivo sarà la creazione della *virtual power family*.

## **Puoi spiegarci che cosa è un *virtual power team* e cosa sono le "10 rocks"?**

Un team è un gruppo di persone che deve lavorare assieme. Un *power team* (ed un *virtual power team*) è un gruppo di persone la cui forza è superiore a quella della somma delle sue componenti. Io faccio sempre il paragone tra un *virtual team* ed un atomo: al centro si trova il nucleo ed intorno ci sono le varie particelle che orbitano. In un *virtual team* noi dobbiamo mantenere la forza di attrazione esistente tra i singoli membri del team ed il nucleo. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, il nucleo non è il manager, né il project manager, e neanche l'HR manager; è l'obiettivo del team. Io metto molta enfasi sul fatto che gli obiettivi del team devono essere settati *bottom-up*, tramite la collaborazione di tutti, per poi mantenere la forza di attrazione verso il nucleo che, come abbiamo detto, è l'obiettivo. Il mio metodo comprende quelle che ho chiamato le "10 big rocks", i dieci fattori di successo per mantenere la forza di attrazione e liberare il potere del team. Vediamole velocemente. Si possono raggruppare in tre gruppi principali. Se tu immagini il tuo team virtuale come un essere umano, la prima parte è la testa, l'elemento logico e cognitivo che contiene le prime tre *big rocks*:

- *Personality in focus*, che si riferisce al fatto che i manager a volte non riescono a vedere le persone come individui dotati ognuno di una propria personalità. Dal mio punto di vista si tratta di un grande errore. Con il mio format le persone possono velocemente sviluppare relazioni interpersonali;
- *The Strengths Matrix*, che ha lo scopo di individuare i punti di forza ed i talenti naturali di ogni componente del team, per evitare che le persone possano sentirsi anonime, una risorsa tra le tante. Se tu scopri i punti di forza di una persona e concentri il suo compito proprio su di essi, il lavoro risulterà molto più leggero, ed una volta completata la matrice, il team prenderà coscienza della propria forza, sviluppando la convinzione di poter raggiungere qualsiasi obiettivo;
- *Interdependent goals*. Qui dobbiamo distinguere tra *virtual* e *local teams*. Avete mai lavorato ad un progetto per il quale date tutto mentre altri componenti del gruppo non sono così motivati? Questo accade soprattutto nei *virtual teams*, ad esempio quando un componente non risponde sempre al telefono o legge la posta elettronica con ritardo rispetto agli altri. In questi casi è necessario settare gli obiettivi in modo che ogni componente del team ne abbia uno proprio. I vari obiettivi devono ovviamente essere interdipendenti, e più lo saranno più la forza di attrazione risulterà incrementata.

La seconda parte del nostro corpo umano immaginario è quella riguardante lo scheletro ed i muscoli, è la parte dinamica. Abbiamo altre tre *big rocks*:

- *Meetings and Agenda*, ovvero la necessità di stabilire con chiarezza periodicità e format delle riunioni;
- *Knowledge management*, riguardante il livello di competenza dei singoli membri del team;
- *Regular feedback*, estremamente importante ma spesso scarso nei *virtual teams*. È necessario costruire una struttura di comunicazione alla quale ognuno possa contribuire, evitando l'approccio "managercentrico".

La terza parte dell'immaginario corpo umano, quella che preferisco, è il cuore, ed ecco altre tre *big rocks*:

- *Recognition*, ovvero come riconoscere il progresso a dispetto della distanza; dobbiamo ricordarci che il principale motivo per il quale una persona abbandona la propria azienda è la mancanza di riconoscimento da parte dei suoi superiori. Qui entra in gioco il metodo dell'elogio: se c'è un risultato elogia il risultato, se ancora non c'è il risultato elogia il comportamento, se manca anche il comportamento, cerca ancora e troverai qualcosa da elogiare;
- *Diversity*, ovvero la necessità di valorizzare le diverse culture presenti all'interno del team, creando una sorta di cultura ottimale;
- *Winning spirit*, lo spirito vincente, difficile da stabilire in un team virtuale, ma capace di portare al raggiungimento di qualsiasi obiettivo.

Infine, la decima *big rock*, *Next generation leaders*, ovvero come motivare i leader di domani.

**Ci sono dei settori di business nei quali è più semplice applicare il tuo modello? E se ci sono, quali?**

Onestamente non penso che ci sia un settore specifico più confacente al mio modello. Se guardo ai miei oltre cento clienti, vedo che appartengono a tutti i settori. Ovviamente, la maggior parte di essi viene dal mondo IT, perché sono stati i pionieri del lavoro virtuale, dal momento che una delle loro

caratteristiche essenziali è la costante ricerca dei migliori sviluppatori, senza dare importanza al luogo ove questi si trovano. Anzi, spesso i soggetti prescelti non vogliono trasferirsi e questo fa sì che l'organico aziendale diventi sempre più virtuale, ed è a questo punto che io intervengo, per aiutare a gestire l'integrazione tra i *default teams* ed i programmatori. Ultimamente si rivolgono a me anche molte aziende del settore bancario, che prima del Covid-19 erano molto *local* ed ora sono per forza di cose diventate virtuali; con team non abituati, accade che lo spirito di squadra possa scemare, quindi serve un approccio sistematico per mantenerlo.

**Potremmo pensare che un team virtuale possa essere gestito in modo completamente virtuale, ma sembri avere una diversa opinione al riguardo...**

In realtà un team può essere gestito in modo completamente virtuale. Tra i miei clienti ci sono aziende in espansione che in un anno sono passate da 20 a 50 dipendenti e l'anno successivo hanno raggiunto prima 100 e poi 200 unità. Crescendo in modo così esponenziale, in particolare i team appartenenti ai settori IT, AI e big data, si sviluppano senza avere la possibilità di incontrarsi. In questi casi tutto è per forza di cose virtuale, ed il mio compito è quello di moderare, di trovare le domande giuste per far sì che le persone si aprano l'un l'altra. Detto questo, se c'è la possibilità di far incontrare dal vivo i componenti dei team almeno una volta, meglio se nelle prime fasi del progetto, questo fa la differenza. Una stretta di mano, un abbraccio e vedersi di persona sono cose che non si possono fare in modo virtuale ed aiutano a costruire la fiducia, rafforzando le relazioni.

**Nell'uso del tuo metodo, tu proponi test ed esercizi. Peraltro, è possibile che ci siano persone che non vogliono collaborare o che forniscono risposte non basate sulla realtà, ma piuttosto su quella che potremmo definire "la risposta ottimale". Come dobbiamo affrontare questo tipo di situazione?**

Quello che tu dici è certamente possibile. Spesso non hai la possibilità di vedere le persone al lavoro e fuori dal lavoro, quindi per forza di cose ti devi fidare della versione di loro stessi che ti danno. Certamente ci saranno persone che diranno cose non del tutto vere per apparire migliori degli altri, allo scopo di progredire nella carriera o di ottenere dei bonus. Io penso che l'antidoto a questa possibilità sia lo sviluppo dei cosiddetti *interdependent goals*. Quando il team stabilisce il proprio obiettivo (che come abbiamo detto è il nucleo) si attiva un processo interattivo, si creano delle *road maps* strategiche da rispettare senza che ci possa essere la possibilità di delegare agli altri la propria parte. Le persone si dovranno far carico del proprio obiettivo, che sarà soltanto loro. Nei team virtuali il *micromanagement* non è una possibilità. Il concetto è "Fai scegliere le persone sulla base dei loro punti di forza e poi lasciale libere". Dobbiamo riuscire a settare gli obiettivi, individuali e di team, in modo che le persone coinvolte scelgano quello collegato ai loro punti di forza; sarà, quindi, un obiettivo scelto da loro stessi e non imposto dall'esterno. Questo porterà sicuramente una maggiore gioia nell'affrontare il compito. Immagina una sorta di workshop: i componenti del team scelgono un obiettivo, il che scatena il *commitment process* che rende tutti più coinvolti. Gli obiettivi sono interdipendenti tra di loro, pertanto nessuno termina la propria parte da solo, tutti arrivano alla conclusione assieme ritenendosi reciprocamente responsabili per la consegna di quanto promesso. Affinché il processo possa funzionare, il manager non deve controllare, ma permettere alle persone di definire la *vision* e gli obiettivi scegliendo il proprio, stabilire una pari responsabilità nonché adottare la cultura dell'elogio. I componenti del gruppo si aiuteranno, con onestà e fiducia. C'è un recente libro di Reed Hastings ed Erin Meyer ["L'unica regola è che non ci sono regole"] nel quale viene evidenziata la necessità di scambiarsi feedback "brutalmente" onesti. In Netflix hanno

abbandonato ogni tipo di filtro aziendale stabilendo questa forma di feedback reciproco manager-impiegato e viceversa. La regola essenziale è “Non devi compiacere il boss, devi dare il feedback giusto”.

**Ho trovato molto interessante il concetto di *coopetition*. Puoi spiegare ai nostri lettori di che cosa si tratta?**

*Coopetition* è l’unione dei termini *cooperative* e *competition*. Ho elaborato questo concetto durante i primi mesi della pandemia. Tra i miei clienti ho un’azienda biotech, che ha prodotto uno dei vaccini anti Covid-19; lavorando con loro, mi sono reso conto che da un lato avevano molti competitor nella corsa allo sviluppo del vaccino, ma dall’altro condividevano con loro le proprie conoscenze. In un certo senso sviluppavano assieme il prodotto, rimandando la competizione a quando il farmaco pronto sarebbe stato immesso sul mercato. Quella che poteva essere creduta come una competizione dura è stata invece una *coopetition*. In seguito, ho fatto delle ricerche ed ho scoperto che il principio della *coopetition* era già stato applicato tra Samsung e Sony nella produzione dei televisori a schermo piatto, da Amazon ed Apple con scambio di piattaforme e servizi per il mercato, ma anche tra le grandi aziende del settore automotive (ad esempio Ford e Toyota). Sono pronto a scommettere che nel futuro avremo sempre più *coopetition*, per il bene del cliente. Oggi l’unico modo per affrontare le sfide più difficili del business è quello di mobilitare i talenti a livello globale, condividere le informazioni, progettare insieme le soluzioni e testarle collettivamente.

**Quanto è importante la comunicazione all’interno di un’azienda? Come giudichi la relazione tra *communication*, *trust* e *psychological safety*?**

La comunicazione è di vitale importanza per un’azienda. La leadership, che va distinta dal management, si basa sulla comunicazione. Il leader che è in grado di stabilire una chiara *vision*, per poter motivare gli altri, deve essere in grado di comunicare. In passato si creava una *vision* e poi si diffondeva ai collaboratori; oggi trovo migliore co-crearla assieme al resto del team, raccogliendo tutte le intuizioni che vengono dai vari membri. Esiste un interessante progetto chiamato Google Aristotle, dedicato allo studio dei cosiddetti *high-performing teams*. I risultati hanno evidenziato quelle che sono le caratteristiche ricorrenti ed è interessante vedere che al primo posto si trova la *psychological safety*, che si ha quando le persone si sentono sufficientemente sicure nel prendere i propri rischi, senza preoccuparsi di apparire vulnerabili o di eventuali conseguenze negative per la loro carriera in caso di insuccesso. È molto importante riuscire a mostrare, oltre ai propri punti di forza, anche le proprie debolezze; essere sé stessi con il proprio team libera molto potenziale. Quando hai a che fare con qualcosa che non sai fare bene devi chiedere aiuto. Uno dei mezzi fondamentali per favorire la *psychological safety* è proprio la comunicazione.

| Google Aristotle |                      |  |
|------------------|----------------------|--|
| 1                | Psychological Safety | Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other  |
| 2                | Dependability        | Team members get things done on time and meet Google’s high bar for excellence |

|   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| 3 | Structure & Clarity | Team members have clear roles, plans and goals           |
| 4 | Meaning             | Work is personally important to team members             |
| 5 | Impact              | Team members think their work matters and creates change |

**Tu lavori con aziende provenienti da ogni parte del mondo. Ci sono delle culture che sono più aperte di altre verso i *virtual teams* o che presentano particolari difficoltà? A cosa deve stare attento un *virtual manager*?**

C'è una grande ricerca in tema di culture. Posso citare, ad esempio, il volume di Erin Meyer "The culture map – Decoding how people think, lead and get things done across cultures". In un approccio pragmatico avremo una divisione tra culture gerarchiche e culture egualitarie. Ovviamente, dobbiamo stare attenti soprattutto quando abbiamo a che fare con le culture che si pongono agli estremi della classificazione. Nelle culture gerarchiche, ad esempio, è necessario sempre attendere il permesso prima di agire, c'è una grande distanza tra il manager e l'impiegato; nelle culture egualitarie, la distanza è quasi nulla, ci si attende un atteggiamento proattivo, fino a mettere in discussione le indicazioni ricevute. Esempi tipici di culture gerarchiche sono il Giappone e la Cina, i cui *team members* fanno fatica in un gruppo virtuale, hanno bisogno di incoraggiamento. In questi casi, il team deve valutare i pro ed i contro e prendere la posizione ottimale. Se si adotta un sistema egualitario i componenti giapponesi o cinesi dovranno adattare il loro modo di lavorare. Esempi di culture egualitarie sono le nazioni scandinave, i Paesi Bassi e l'Australia. Comunque sia, è fondamentale trovare un punto di incontro e questo va fatto tramite il confronto di gruppo; in questo caso, il manager non deve ascoltare i singoli componenti del team, perché oltre a richiedere molto tempo probabilmente non si rivelerà un metodo efficace. Altre possibili distinzioni sono quelle riguardanti il processo di *decision making*, con la distinzione tra *top-down* (Cina) e *consensual* (Paesi Bassi, Germania) e la gestione del conflitto, con la distinzione tra *confrontational* (Francia, Germania) e *avoiding confrontation* (Cina).

**Ho ragione se dico che una delle sfide più difficili per un manager è quella di costruire virtualmente la fiducia?**

Sì, assolutamente. I risultati delle ricerche sulle motivazioni che portano al fallimento dei team ci dicono che la causa principale è l'incapacità di costruire la fiducia, che ha un'importanza fondamentale. Nei team virtuali, dove non c'è la possibilità del contatto reciproco, devi lavorare per far sì che i vari manager si fidino reciprocamente. In linea generale, possiamo dire che la fiducia è composta da due parti fondamentali: personalità, ovvero quanto profondamente e quanto bene i componenti del team si conoscono come esseri umani, e competenza, cioè quanto sono bravi nel loro campo professionale. Se tu come manager utilizzi gli strumenti giusti, riuscirai a costruire la fiducia a dispetto delle distanze.

**Ci sono ancora molte aziende condotte secondo i dettami tradizionali. Pensi che gli attuali manager siano sufficientemente pronti per condurre dei team virtuali?**

In alcune aziende, specialmente nelle multinazionali, ci sono *senior managers* che sono abituati a gestire team globali, ma ora la pandemia ha costretto ogni manager a condurre il proprio team da

remoto, ed in particolare il *middle management* o i manager di fresca nomina possono trovarsi in difficoltà. Ed è qui che può intervenire il *virtual power team*, con un approccio sistematico, *step by step*, con un format tipo workshop per sviluppare i punti cardine, la *strenght matrix*, le *road maps* strategiche per il team da uno a tre anni ed anche una struttura di comunicazione.

**Infine, dai il tuo *golden advice* ad un manager che per la prima volta si trova ad organizzare e gestire un team virtuale...**

Il mio *golden advice* è quello di iniziare mettendo le personalità in primo piano, lasciando che le persone si rivelino come esseri umani con i loro alti ed i loro bassi. E mi permetto di aggiungere anche un *silver advice*: non essere preoccupato se non hai tutte le risposte, c'è un modo per far funzionare tutto, scopri i punti di forza, dai fiducia alle persone, stabilisci gli obiettivi assieme al team. Quando non hai una risposta, rivolgiti al team a trova le risposte assieme a loro.

È possibile contattare Peter Ivanov telefonando al numero 0049 17697861642, scrivendo una mail all'indirizzo [info@peter-ivanov.com](mailto:info@peter-ivanov.com) o attraverso il sito internet [www.peter-ivanov.com](http://www.peter-ivanov.com)