



## HiSkill intervista il Dott. Ugo de Carolis, amministratore delegato di Telepass Spa

Ugo de Carolis, laureato in ingegneria meccanica all'università La Sapienza di Roma, ha lavorato ricoprendo ruoli di spessore in aziende come Procter&Gamble, General Electric, Leasys spa e Case New Holland. Oggi è amministratore delegato di Telepass Spa. Un ruolo di grande responsabilità che oltre a comportare una frequente interazione con le risorse umane, implica un controllo costante sulla corretta operatività di tutte le funzioni aziendali.

### *Quali sono le criticità che incontra una figura professionale come la sua e quali sono le skills necessarie per fronteggiare tali eventuali criticità?*

Dipende moltissimo dalle tipologie di aziende, e dal tipo di cultura dell'azienda che rappresenti. Io ho lavorato in aziende con culture molto diverse tra loro. La prima volta che ho fatto l'amministratore delegato è stato per una società della General Electric, poi per una società del gruppo Fiat, ma lontana da Torino e quindi lontana dal controllo della casa madre. Successivamente mi sono confrontato con una realtà mondiale, Case New Holland, in cui le persone che lavorano per te sono molto distanti: io ero negli Stati Uniti e avevo un team in Europa, uno in America, uno in Sud America e un team in Australia. Successivamente sono stato amministratore delegato di una società, Autostrade Spa, che è abituata a controllare tutto: ti trovi in una situazione in cui se, dal momento del tuo arrivo, prendi troppe iniziative, sei visto come una persona strana. Fare l'amministratore delegato per queste 4 differenti tipologie di realtà è stata una cosa completamente diversa in relazione ad ognuna di esse. Quindi direi che la caratteristica fondamentale per ricoprire al meglio questo ruolo, deve essere quella di adattarsi alla cultura dell'azienda. Cultura dell'azienda che, se tradotta nel modo in cui interagisci con le risorse umane, è tutto.

La seconda caratteristica fondamentale è quella di essere un Agente di Cambiamento. Un amministratore delegato deve guidare l'azienda. Siccome il mondo cambia sempre, ed è impossibile rimanere statici, più sei un agente di cambiamento, più sei in grado di provocarlo. Anziché subirlo, lo anticipi. Un buon amministratore delegato deve essere un punto di riferimento per la sua azienda. Alla fine, nel bene e nel male sei visto come un punto di riferimento, quindi, sei la persona che dà l'esempio. Se ti comporti in un certo modo le persone capiranno che comportarsi in quella maniera è lecito, nel positivo e nel negativo. I

tuoi valori influenzano molto il contesto in cui operi, per cui è molto importante che essi siano in sintonia con quelli dell'azienda.

Un'espressione molto utilizzata, soprattutto da voi, nel vostro lavoro, è essere un buon Leader. Queste per me sono le caratteristiche fondamentali a seconda del tipo di sfida che hai. Ci sono gli amministratori da turnaround, l'azienda che è in crisi e deve rimontare; ci sono quelli da sviluppo; quelli che sono bravi a tagliare i costi; ecc... Se sei un bravo leader e se sei un buon people manager, due cose molto legate tra loro, secondo me puoi veramente fare tanto. Una caratteristica estremamente importante è quella di saper interagire con le persone. Saperle scegliere e saper tirare fuori il meglio da loro. Quest'ultima caratteristica per me è fondamentale ma, purtroppo, nel mondo italiano non è molto seguita. Il mondo anglosassone invece, ha sviluppato in maniera incredibile la cultura della leadership. Le persone che lavorano per l'azienda sono delle risorse importanti. Il mondo italiano managerialmente è un po' più indietro e, nonostante quello che si dica sull'importanza delle persone, alla fine sei quasi una risorsa da sfruttare più che un vero asset per l'azienda. Un buon amministratore delegato, al contrario, tende a valorizzare le proprie risorse.

Io sono fortemente orientato alla gestione e allo sviluppo delle persone e, a parte la prima esperienza in Procter&Gamble, ho sempre lavorato in società di servizi. Società in cui le persone sono fondamentali, praticamente sono l'equivalente delle macchine di una fabbrica. Per cui se sei una persona che tende a fare manutenzione, progetti di miglioramento, cambiamenti efficaci di ruolo inserendo la persona giusta al posto giusto, allora i processi andranno molto meglio. Questo tipo di sensibilità penso sia ancora poco apprezzata in Italia.

Le aziende in cui ho lavorato sono molto particolari. La Procter ha una caratteristica ben precisa: da quando è nata, 140 anni fa, assume le persone solo a inizio carriera. Loro la chiamano promotion from within, cioè si può far carriera solo dall'interno. Non si assumono persone a livello intermedio, per cui loro devono necessariamente lavorare molto sulle persone perché devono crearsi i futuri amministratori delegati, i futuri direttori di stabilimento. Ovviamente in questo tipo di contesto l'attenzione alle persone è fondamentale, perché se non sei bravo oggi, tra 20 anni non avrai le persone che ti seguono, quindi il tuo futuro, il futuro dell'azienda dipende da questo.

La General Electric invece, era un'azienda che cresceva per acquisizione. Acquisiva 2 aziende a settimana, faceva 100 acquisizioni l'anno. Aveva quindi bisogno di una fortissima identità aziendale perché, acquisendo dall'esterno, dovevi allineare le persone. C'era infatti una fortissima spinta ai valori e ai comportamenti e ad accelerare la leadership delle persone. Era un'azienda che all'epoca aveva 28 Core business, per cui era talmente diversificata che l'unico modo per crescere velocemente era avere dei leader

ai quali delegare, ai quali dare fiducia, con dei valori molto forti. E' questo tipo di cultura che ha plasmato la mia impostazione, poi dipende dalla tua natura, dai valori che ti trasmette la tua famiglia, ma mi ha permesso di capire che se tu valorizzi le tue persone, in qualità di leader e di amministratore delegato puoi ottenere molto da loro.

### ***Come ha conosciuto HiSkill?***

L'incontro con Luca Caccavale e con HiSkill è avvenuto per caso. Luca era entrato in contatto con Autostrade Spa. Telepass fa parte di Autostrade, e tutto ciò che interessa la formazione è gestito a livello centrale. Quindi, se io ho bisogno di fare formazione ad una mia persona, vado dalla responsabile della formazione in Autostrade, la dott.ssa Francesca Tassi, ed è lei che seleziona i formatori. La dott.ssa Tassi, inoltre, sa che io sono particolarmente sensibile a questo argomento, a me piace stare in aula, credo nel valore della formazione, per cui, evidentemente colpita dal vostro modo di lavorare (che ha colpito molto anche me), mi ha presentato Luca. Luca mi ha trasmesso un grande entusiasmo, lo stesso che ho percepito entrando qui, e questo mi ha incuriosito molto. Abbiamo iniziato a parlare dei vostri strumenti, in particolare dell'assessment che fate, e ho subito voluto farlo anche io! In seguito abbiamo iniziato un percorso di coaching che mi sta risultando molto utile. Ci sono stati degli incontri molto interessanti: i suggerimenti che Luca mi ha dato hanno una logica talmente chiara e ben definita che poi è facile seguirli. A me piace molto mettermi in discussione. Nella mia vita ho frequentato tanti corsi, poi studio tanto, leggo tanto, ma avere qualcuno che ti guarda da fuori e ti corregge, mi piace. In più, mi trovo in un particolare periodo della mia vita in cui mi sto mettendo in discussione perché ricopro da quattro anni e mezzo lo stesso ruolo nella stessa azienda, cosa che non mi era mai successa... Con Luca è scoppiata un'empatia interpersonale, l'apprezzamento dei vostri metodi mi ha incuriosito sempre di più ed è il motivo per cui oggi sono qui con voi.

### ***Quali sono i motivi che l'hanno spinto ad iniziare un progetto di collaborazione con HiSkill?***

Inizialmente la curiosità e la mia attenzione personale al tema della formazione. Trovo le vostre metodologie interessanti, efficaci. Avere una persona che ti guarda dall'esterno e ti dà dei feedback è molto utile, se hai voglia di metterti in discussione. Il mio interesse per le vostre metodologie è di due tipi. Il primo quasi egoistico, la voglia di crescita personale. Il secondo interesse è legato al fatto che il modello di business della vostra azienda è estremamente interessante. Quindi, da una parte miglioro personalmente grazie al coaching, dall'altra credo di avere molto da imparare dal vostro tipo di organizzazione e posso prendere spunti. Voi siete un'azienda di 100 persone, noi ne siamo 150, non è che sia tanto diverso. Vedere

in che modo voi vi allineate, portate avanti un'identità costante in tutta Italia, il modo in cui state crescendo con successo, è un modello di business che vale la pena essere esplorato.

E' difficile far capire la peculiarità di una società come la vostra perché, apparentemente, di società che fanno il vostro lavoro ce ne sono 1000, quelle che bussano alla mia porta ne sono 500, ma quelle che colpiscono da tanti punti di vista sono davvero pochissime. Quindi, una cosa che funziona così bene, sono curioso di vederla da dentro per capire e per imparare. Si deve avere l'umiltà e la curiosità di cogliere un suggerimento che viene dall'esterno. Io sono un tipo che dopo un po' si annoia, ho bisogno di vedere cose nuove e per me imparare è un modo di vedere cose nuove. Si può cambiare in vari modi: puoi cambiare cambiando lavoro o puoi cambiare facendo il tuo lavoro in maniera diversa, ma per farlo in modo diverso devi imparare qualcosa di nuovo.

***Quali sono gli aspetti, inizialmente sottovalutati, che solo attraverso un'analisi più approfondita delle Sue caratteristiche personali (skills inventory) Le hanno permesso di fare un salto di qualità nella gestione del lavoro?***

Nel mio caso è emersa una compulsività nel fare di cui ero perfettamente consapevole, cogliendone però solo gli aspetti positivi. Quindi diventa utilissimo quando ti viene fatta notare l'influenza negativa che hanno determinati comportamenti. Il vostro strumento è utile perché ti da una visione a 360 gradi di varie caratteristiche, evidenziando gli aspetti nei quali è presente il margine di miglioramento. Dal punto di vista manageriale lo trovo uno strumento eccezionale per entrare in un'azienda e poi da lì allargarsi. E' geniale da vari punti di vista, funziona e ti fa venir voglia di conoscere altro.

Quali cambiamenti sono stati apportati alla gestione del Suo ruolo di amministratore delegato di Telepass?

Io ero alla ricerca di Tempo. Gestivo l'azienda senza eccessiva fatica ma in 12 ore al giorno, e comunque cercavo iniziative nuove da portare avanti. Il risultato c'è già stato perché oggi riesco a gestire tutto ciò che facevo prima, avendo più tempo a disposizione. Ciò è potuto avvenire cambiando il mio comportamento, e tutt'ora c'è un cambiamento in atto. Ogni volta che una persona intraprende un processo di cambiamento, coloro che hai attorno restano un po' spaesati, perché non se l'aspettano. Io con la mia compulsività ho deciso di apportare i cambiamenti subito: quello che richiedeva tempo l'ho fatto in una settimana, provocando un po' di smarrimento. Ma il cambiamento è avvenuto. In questi processi i risultati possono essere anche perfetti se sai che direzione vuoi prendere. Il tipo di approccio che voi avete ti fa molto ragionare su quelli che sono i tuoi bisogni vitali e su quello che tu vuoi ottenere e, ovviamente, questo ti da una spinta pazzesca. I risultati sono stati questi: avevo bisogno di più tempo senza ridurre le performance

della mia azienda, dando maggiore potere alle persone che lavorano con me, e questa cosa sta avvenendo. In più c'è un altro aspetto da considerare: quando non sai nulla su un certo argomento, non avendone consapevolezza ti è indifferente, ma appena inizi a conoscerne un po' ti rendi conto della tua ignoranza, quindi il bello è che ora voglio imparare sempre di più!

***Quanto e in che modo i cambiamenti che ha saputo apportare nella gestione della sua professione hanno influenzato anche aspetti della Sua vita personale?***

Io sono venuto a trovarvi con la mia famiglia, due mesi fa non sarei mai stato ad un appuntamento di lavoro con loro. Quindi, tantissimo! Non è che in quest'ultimo periodo sia così cambiata la mia presenza in famiglia ma se avessi fatto prima le cose che sto facendo ora senza che fosse stato avviato il cambiamento, forse questo non sarebbe successo. Dal punto di vista personale sto andando a correre tre volte alla settimana, prima non avrei mai trovato il tempo. Tanti anni fa ho scoperto una cosa: la vita che facciamo ce la cerchiamo. Quelli che si lamentano sempre che lavorano troppo, che non hanno una vita personale, sono persone che vogliono condurre quello stile di vita. Nel momento in cui decidi che la vita personale diventa più importante della tua vita professionale riesci ad ottenere l'equilibrio giusto. Se hai degli strumenti che ti permettono di lavorare meglio su questo, ottieni più facilmente i risultati desiderati.

Oggi ho più tempo, parte del tempo che sono riuscito a guadagnare lo sto mettendo nella mia vita personale, che sia la famiglia, che sia lo sport o altro, e parte in altre attività professionali o progetti che da tempo volevo portare avanti.

Questi aspetti sono meglio apprezzati quando hai una necessità. Se sei felice e ti sta andando tutto bene è più difficile vendere un prodotto come il coaching. Gli americani dicono che il successo di un leader si ha quando riesce a creare il compelling need, cioè la necessità impellente di cambiare. Prima parlavamo di "agente del cambiamento", significa questo! L'azienda che va alla grande, può continuare ad andare alla grande se c'è un buon leader che crea il compelling need; per un'azienda che va male, per assurdo è più facile trovare il compelling need perché è la sopravvivenza stessa che ti aiuta ad individuarlo.

***In qualità di amministratore delegato di Telepass, quali sono i Suoi obiettivi futuri?***

In questo momento mi sto facendo molte domande sulla mia soddisfazione lavorativa, questa mia voglia di fare più cose mi fa stare stretto. E' una domanda difficile, alla quale sto cercando risposte. Sono alla ricerca di quale direzione prendere per continuare a crescere. Sicuramente voglio dare più equilibrio alla mia vita migliorando il rapporto tra quella personale e quella professionale, e sto andando in quella direzione.