

## Dialoghi sulla Formazione. Managerialità e “Terra di Mezzo”

Riflessioni di Giovanni Rando Mazzarino<sup>1</sup> raccolte da Antonella Marascia<sup>2</sup>

*“Oh certo (Midgard e Middle-earth) sono lo stesso termine. Molta gente ha commesso un errore nel credere che la Terra di Mezzo fosse una specie di pianeta Terra, o una sorta d'altro pianeta fantascientifico. Non è che solamente un vecchio affascinante termine usato per indicare il pianeta in cui viviamo, immaginato circondato dall'oceano”*  
(J.R.R. Tolkien)

### Presentazione

*Giovanni Rando Mazzarino è un manager di successo, di origini siciliane. E' stato anche un indimenticabile capo scout ed un eccellente formatore aziendale e resta un innovatore di respiro internazionale, pur mantenendo il suo temperamento “mediterraneo”. Gli abbiamo chiesto un contributo per L.N. e si è prestato a riflettere ad alta voce sul ruolo del manager e sul valore dell'alta formazione, alla luce delle sue esperienze personali. Attorno ad un bicchiere di vino, davanti al nostro mare, ne è venuta fuori una testimonianza molto intensa che vi proponiamo, certi che ne farete buon uso.*

**Domanda:** *Giovanni, ultimamente ti riferisci spesso al management come “Terra di Mezzo”. Perché?*

**Risposta:** *Riflettevo sui mille significati che di volta in volta può avere la definizione “Terra di Mezzo” e, tra le tante elaborazioni, una mi veniva più chiara alla mente:*

---

<sup>1</sup> Dopo la laurea in ingegneria al Politecnico di Torino ricopre diversi e prestigiosi incarichi di vertice: Manager in Olivetti, General Manager in Saritel Div. Televas, CTO and Plant Manager for Pre-Press Area in ILTE S.p.A., CTO in Seat Pagine Gialle, CTO in Lottomatica, Senior Vice President in GTECH Spa ed in IGT Spa, President & CEO in SED Multitel srl e in RingMaster srl.

<sup>2</sup> Segretario e Direttore generale di Enti locali, Past president AIF Sicilia, Formatrice qualificata.

pensavo che, da un lato, esiste l'energia e, all'altro, la capacità nell'usare questa energia. In altre parole "Esistere" verso "Incidere". Esistono i motori, i generatori di energia, ma essi assumono un vero valore quando altri elementi (quali un sistema di distribuzione, una catena di trasmissione) consentono di veicolare questa energia verso uno scopo. Mi son detto: ecco cos'è la Terra di Mezzo! è l'insieme di cose, persone o quant'altro che consente ad una "Energia" di "Incidere" sulle cose della vita. Di fatto il pensiero, la politica, le idee, altro non sono che Energia allo stato puro cioè al mero stato dell'"esistenza" ed è facile capire che tale energia, per passare allo stato di "incidenza" ha bisogno di un sistema di distribuzione, di trasmissione di trasformazione. Ha bisogno della "Terra di Mezzo": persone, metodi, strumenti classici di un vissuto che sta nel mezzo delle idee e della loro capacità di essere implementate, che sta nel mezzo tra l'Esistere e l'Incidere.

*D. Questa "Terra di Mezzo" è quindi il vero abilitatore della vita in quanto trasformatore delle idee, del pensiero e della politica dell'incidere?*

R. Sì, è così, ma, come tutti gli "abilitatori", ha bisogno di "ispiratori" che indirizzino correttamente le loro qualità abilitatrici e consentano una corretta implementazione del pensiero, della visione, delle idee. Il Management è proprio questo. E' il vero abilitatore. E' la cinghia di trasmissione tra le idee e la realtà delle cose. E' la preziosa risorsa che fa accadere le cose, che consente il divenire delle idee stesse.

*D. Visto così, si capisce l'importanza del ruolo che il Management riveste all'interno di realtà sempre più articolate, cangianti e dinamiche. Ma cosa fa la differenza di un buon Management?*

R.: La qualità fa la differenza! La qualità del Management può distruggere un'idea o valorizzarla. La qualità del Management è condizione necessaria perché un Progetto, una Visione, un'Idea possa davvero calarsi nella realtà e modificarla intrinsecamente.

*D.: Come declineresti la "qualità" del Management?*

R.: Declinare la qualità del Management è come declinare tutto lo scibile umano, ma, volendo schematizzare al massimo, vi troviamo le seguenti indicazioni: Determinazione, Passione, Trasparenza e Competenza. La Determinazione e la Passione con le quali si affronta la realtà lavorativa sono indubbiamente caratteristiche personali che possono solo essere coltivate, stimolate, valorizzate dall'Organizzazione, ma fondamentalmente devono far parte del corredo genetico del Manager. Una considerazione a parte va fatta sul tema della Trasparenza. Quest'ultima, infatti, presuppone un certo profilo etico nel comportamento e nel modo in cui si copre il ruolo. Alla Trasparenza associo concetti di "trust": dare fiducia e meritare fiducia. Facile da dire ma difficile da realizzare. Trovare il giusto equilibrio tra la beccera delega ed il completo diffidare dei propri colleghi o della realtà circostante, è sicuramente uno dei temi più complicati che il Management deve affrontare.

*D.: Infine la “Competenza”...*

R.: Sulla competenza del Management si è detto di tutto e si intende di tutto. Al Management viene chiesto di avere competenza specifica su una particolare funzione o su una particolare materia, una competenza cosiddetta verticale. Al Management viene richiesta anche una competenza trasversale alle organizzazioni, ai processi, alle realtà che circondano il loro vivere, in altre parole una competenza cosiddetta orizzontale. Al Management si chiede inoltre di essere deduttivi, cioè di avere capacità di attenta analisi sul dimensionamento dei rischi e delle opportunità prima di assumere decisioni, ma nello stesso tempo si chiede di essere veloci nelle decisioni ed intuitivi nella comprensione dei fenomeni e degli eventi. Ma fondamentalmente al Management si chiedono RISULTATI visibili, concreti, che segnino la differenza con il passato o con realtà con le quali ci si confronta.

*D.: Chiarito il contesto e cosa ci si aspetta, possiamo parlare di quale formazione ha bisogno il Management?*

R.: Non vi è una ricetta unica e certa per indirizzare il tema formativo del Management, ma può essere utile raccontare alcune esperienze che ho vissuto in prima persona in questi anni di attività in grandi gruppi industriali, a partire dalla Olivetti degli anni '80, un'azienda nella quale la **Formazione era un vero e proprio asset strategico**. Entrato come laureato in Ingegneria Elettronica all'OLTECO<sup>3</sup> facevo parte di una “infornata” di nuovi ingegneri che da subito venivano immessi in percorsi formativi e di inserimento al lavoro con un investimento impensabile ai giorni nostri: otto mesi di formazione in giro per il mondo con i migliori professori accademici di varie discipline, in una sana immersione interdisciplinare che penso sia stata in assoluto una vera e propria epifania della nostra professionalità. Al termine di questo percorso sono stato inserito all'interno di un progetto<sup>4</sup> che aveva la peculiarità di creare per la prima volta un team multifunzionale (Marketing, Design, Ingegneria, Assistenza e Vendite) che avrebbe seguito il progetto in tutte le sue fasi, attuando di fatto quello che oggi viene chiamata una “organizzazione Lean ed una modalità Agile”. L'obiettivo era quello di progettare, mettere in produzione e vendere al mercato la nuova Centrale Telefonica nell'arco di 18 mesi! Obiettivo sfidante per quei tempi, ma che trovava un suo perché in questa nuova organizzazione del lavoro non più seriale ma circolare che consentiva di ridurre drasticamente i tempi di riciclo. Per non farci mancare nulla il Progetto fu anche affiancato e sostenuto da sei mesi a latere di un corso di qualità direttamente tenuto dal mitico Mr. Juran<sup>5</sup>, antesignano della Qualità globale.

*D.: Hai cominciato bene, quindi, in un contesto innovativo, stimolante e per certi versi visionario....*

R.: Assolutamente sì! Realtà del genere non ne ho più viste ma sicuramente sono state ispiratrici di quanto oggi si può vedere nei campus di Google, Amazon,

---

<sup>3</sup> Olivetti Telecomunicazioni

<sup>4</sup> Il progetto riguardava la realizzazione di un nuova Centrale Telefonica tutta interamente di Olivetti.

<sup>5</sup> Joseph Moses Juran (1904 - 2008) è stato uno dei pionieri nell'ambito della Qualità Totale.

Microsoft... Bene, questa è stata un'esperienza nella quale la Formazione è stata la vera protagonista e, se è vero che anche la Formazione si valuta sui risultati, beh, senza fare nomi, da quel gruppo sono venuti fuori personaggi che, nel tempo, hanno ricoperto o stanno ricoprendo ruoli di rilevanza in grandi aziende nazionali ed internazionali.

*D.: Negli ultimi anni hai contribuito in prima persona alla trasformazione del business di Lottomatica che ha portato questa Azienda italiana, con il nuovo nome di GTECH prima e di IGT oggi, a giocare un ruolo di global player soprattutto negli USA, processo che è stato definito "un'eccellenza italiana che diventa globale"<sup>6</sup>. Che ruolo ha avuto in questa esperienza il tuo bagaglio culturale, manageriale e valoriale?*

R.: Bene, possiamo parlare di Lottomatica che, come tutti sanno, è una delle privatizzazioni che, tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000, hanno caratterizzato le azioni del Governo finalizzate a ridurre la spesa pubblica e a ridare vitalità a realtà che rischiavano di perdere smalto all'interno della Pubblica Amministrazione. Lottomatica era ed è tutt'ora una Concessionaria dello Stato Italiano, come lo è anche, con sfumature e contenuti diversi, GTECH su scala mondiale ma in particolar modo in USA. Con il termine Concessionaria si identifica una realtà che rappresenta quanto di più interessante e stimolante possa esserci nel mondo Pubblico/Privato: la Concessionaria, infatti, opera su mandato dello Stato cercando il corretto equilibrio tra interesse Privato e obbligo Pubblico. La nobiltà di questa missione ha avuto nel tempo la sua massima espressione in Lottomatica che era ed è "geneticamente" predisposta a tale arduo compito. Mi sembra importante qualificare meglio il termine "geneticamente": con esso, infatti, intendo tutto quello che il contesto in cui operi ti trasmette. In altre parole, ogni singola risorsa di quell'organizzazione aveva un imprinting da "devoto servo dello Stato" che, con grande intelligenza, è stato mantenuto anche dopo la sua privatizzazione. Questa esperienza è una reale testimonianza di quanto il contesto incida nella formazione e nello sviluppo delle risorse umane, che potremmo definire "**Formazione in itinere**" che viene dall'operare, giorno dopo giorno, in un sano contesto di valori, etica e servizio allo Stato. E' quest'esperienza che consente di avere ben chiari i riferimenti valoriali che diventano la vera bussola di orientamento del nostro operare. Del resto la Formazione è uno strumento e, come tale, assume valore solo nel momento in cui lo usi per uno scopo e se questo scopo non è in linea con la scala dei valori predetti allora la stessa formazione non solo ha fallito ma addirittura è stata dannosa alla comunità stessa.

---

<sup>6</sup> cfr. "Cosi' un'eccellenza italiana diventa globale" Intervista a Giovanni Rando Mazzarino, Senior VP, CTO, Interactive, Betting & Italy, su "Executive.it, Strategie e tecnologie per il management d'impresa", 1° maggio 2013, <https://www.soiel.it/news/dettaglio/cosi-un-eccellenza-italiana-diventa-globale/>

*D.: Quando è possibile avere una “formazione in itinere” che crei risultati paragonabili alle esperienze di qualità che hai vissuto?*

R.: E' chiaro che il contesto, in questo caso, sia l'attore principale. Parliamo del contesto culturale, organizzativo, valoriale... Su queste premesse vanno poi sviluppati ed inseriti processi, norme, assegnazione di responsabilità, sviluppi meritocratici. Tutto questo è il principale *humus* su cui si basa una “formazione in itinere”. Volendo parafrasare un vecchio detto siciliano “*un si tu giurana chi canti, ma è lu stagnu chi ti fa cantari*” (che in italiano significa “*non sei tu rana che canti, ma è lo stagno dove vivi che ti fa cantare*”) ogni soggetto inserito in un contesto ne viene condizionato sia in termini negativi che positivi. Un contesto sano (cioè trasparente, chiaro nei suoi valori, coerente nei suoi modi di operare) diventa la condizione necessaria (chiaramente non sufficiente) per innestare percorsi formativi più specifici e di competenza.

*D.: Prima parlavi di Visione...*

R.: Sì, penso che la **Formazione Manageriale possa essere vista come la ricaduta di una VISION aziendale e di un suo piano strategico di implementazione.** Anche in questo caso mi riferisco ad un'esperienza personale. Agli inizi degli anni '80 l'allora AD di Seat, Gruppo STET, con una lungimiranza quasi profetica, costituiva due realtà aziendali (SIDAC e SARIN) con l'intento di presidiare il futuro dei nuovi supporti tecnologici per la trasmissione e il “delivery”<sup>7</sup> di contenuti editoriali in formato multimediale. Tutte cose oggi scontate, se non addirittura superate, ma che per l'epoca erano davvero un progetto visionario. Nel 1997 Seat Pagine Gialle viene privatizzata e negli anni 1998/2000 parte un altro progetto visionario: creare una Yellow Economy, una grande piazza virtuale dove far incontrare clienti e fornitori attraverso una miriade di piccole realtà operanti su Internet (Giallo Lavoro, Giallo Viaggi, Giallo Promo...). Anche in questo caso il progetto anticipava i tempi e portava con sé tutti i fondamenti di quella che sarà poi la realtà dei nostri giorni: Marketplace, Social-media, Shopping on line.... La “Vision” ha indirizzato in tutti e due i momenti la vita dell'Azienda in maniera profonda: condividere la “Vision”, definire un piano strategico che ne fosse il corretto strumento per la sua realizzazione, svilupparlo, realizzarlo ed infine renderlo operativo sono stati i veri momenti “formativi” manageriali. In questo percorso virtuoso si sono concretizzate tutte le tecniche conosciute di formazione, dal Team Building, alla Lean Organization, ma ancor di più si sono condivise tutte le qualità professionali e le competenze, con la crescita dell'intero gruppo manageriale e una ricaduta a pioggia su tutte le altre risorse dell'Azienda. Anche da questa esperienza professionale, volendo sempre vedere i risultati finali, molti di quegli attori sono oggi personaggi alla guida di realtà aziendali e/o di funzioni aziendali di grande successo...

*Il vino è finito, il sole è tramontato, la Terra di Mezzo si apre da qualche parte, davanti ai nostri occhi. Restano nell'aria tanti anni di storie, persone, esperienze,*

---

<sup>7</sup> rilascio, acquisizione, consegna

*paesi. Rimettiamo nello zaino competenza, determinazione, trasparenza, passione e continuiamo ad andare avanti. Buona strada, Giovanni, e grazie.*

