

Aspettare? Sperare? Cre-
dere? Meglio far emergere
spirito d'iniziativa, avere
coraggio e grinta, dimo-
strare entusiasmo

Riccardo e
Maria Ludovica Varvelli

IN ATTESA della ripresa: CHE FARE?

2



Nel numero precedente de *Il giornale del dirigente* ci eravamo dati appuntamento nei mesi a venire per verificare se le ultime (di allora) previsioni relative a una ripresa dell'economia italiana entro la fine dell'anno, come da molte parti autorevoli si andava affermando, si sarebbero avverate. Nel nostro scritto avevamo ironizzato con benevolenza (sapendo che con il senno di poi è facile giudicare ciò che è già avvenuto) sul fatto che da tre anni, dal 2000 cioè, l'inizio del rilancio economico in Italia veniva garantito entro i dodici mesi dall'enunciato (dimenticando che le previsioni non sono certezze) e che tale rilancio veniva regolarmente spostato ogni sei mesi sempre con inizio a un anno.

Alla fine del 2002, il rilancio era previsto per la fine del 2003, con un aumento del

Riccardo Varvelli è professore di economia presso il Politecnico di Torino e Maria Ludovica Varvelli è presidente del Gruppo di ricerca applicata al management (Gram). Insieme sono autori di best-seller di cultura d'impresa

Pil del 2% rispetto all'anno precedente. Nel momento in cui scriviamo questo testo e nel momento in cui lo leggerete la situazione delle previsioni è la seguente: entro fine anno l'economia italiana continuerà a dare segnali deboli di vitalità e le previsioni di dodici mesi prima saranno smaccatamente smentite. È altamente probabile (come è noto le previsioni economiche sono tanto più esatte quanto l'evento è prossimo) che finiremo l'anno con un aumento del Pil leggermente positivo, pari al valore con il quale si era concluso il 2002: $0,4 \div 0,6\%$.

Potremo sempre dire che le previsioni, in condizioni di alta turbolenza, sono un'arte difficile, ma non essendoci stato nessun 11 settembre nell'ultimo anno, ci sembra una scusante poco convincente. Dobbiamo forse convenire più semplicemente di non essere capaci a fare previsioni. Quelle enunciate erano solo e soltanto delle speranze (o delle vane fantasie?). Potremo sempre dire che siamo in buona compagnia (con Francia, Olanda e Belgio) e che qualche economia (Germania) sta peggio dell'Italia. Ma sarebbe una magra consolazione, dimenticando, fra l'altro, che la Germania sta ancora scontando il grande sforzo della riunificazione di tredici anni fa che l'Italia non ha avuto. Esaminando le dieci maggiori economie europee più gli Stati Uniti, il Canada e il Giappone, nella classifica di questi tredici stati e sulla base di sei indicatori (Pil 2003; previsione Pil 2004; produzione industriale; vendite al dettaglio; disoccupazione; inflazione) l'Italia è penultima, soltanto davanti, come detto, alla Germania e ben lontana dagli Stati Uniti (primi), dal Canada (secondo) e dalla Gran Bretagna (terza).

Poiché vanno di moda i *benchmark*, scegliendo i migliori (gli Stati Uniti) come riferimento dobbiamo prendere atto della grande distanza che ci separa da essi. Pil 2003: Italia +0,5%, Usa +2,3%; previsione Pil 2004: Italia +1,5%, Usa +3,4%; produzione industriale: Italia -1,7%, Usa -1%; vendite al dettaglio: Italia +1,2%, Usa +5,2%; disoccupazione: Italia 8,7%, Usa 6,2%; inflazione: Italia +2,7%, Usa +2,1%.

In queste condizioni: che fare, adesso? Aspettare che la locomotiva americana, prevalente motore mondiale, traini tutti gli altri vagoni delle economie nazionali come sempre è avvenuto nel passato? Oppure attendere che la tradizionale locomotiva europea, la Germania, riprenda vigore? Oppure sperare che altre economie come la Russia si mettano in moto (come in effetti sta avvenendo) sul binario giusto? Credere che per la prima volta nella storia l'economia più egoista del mondo, quella giapponese, si metta al servizio della ripresa internazionale?

In prima istanza, prima di aspettare e valutare i segnali dall'esterno, suggeriamo di guardare in casa e di giudicare l'attuale situazione con pensiero critico ma positivo. La situazione dell'economia italiana non è soddisfacente ma non è tragica, l'Italia non è allo sbando come qualcuno vuol far sembrare. Il Pil (cioè la capacità di produrre ricchezza), anche se modesto, è positivo (mentre potrebbe essere negativo come lo è stato nel 1976 e nel 1993); le vendite al dettaglio sono in aumento (mentre potrebbero essere in diminuzione come in Francia e in Giappone); la disoccupazio-

ne negli ultimi quattro anni è notevolmente diminuita dopo aver raggiunto il valore del 12% ed è minore di quella tedesca, di quella francese e di quella spagnola. Inoltre, e questa volta lo affermiamo anche noi, la ripresa è, con altissime probabilità, finalmente alle soglie.

Che fare allora? Aspettare, sperare, credere? Tre sono gli atteggiamenti che noi suggeriamo al corpo manageriale italiano di manifestare subito, senza rimandi e alibi, in sostituzione dell'attesa, della speranza e della fede che sono caratteristiche (in economia) degli ignavi, dei parassiti, degli indecisi, dei passivi, dei disfattisti:

1. dimostrare spirito d'iniziativa;
2. avere coraggio e grinta;
3. dimostrare entusiasmo.

In sintesi: realizzare la *eff-managerialità* (l'efficienza e l'efficacia). Lo spirito d'iniziativa è l'insieme degli atteggiamenti e dei comportamenti finalizzati a fornire idee concrete, a proporre miglioramenti praticabili, ad essere innovativi senza eccessive fantasie. Lo spirito d'iniziativa presuppone una forte motivazione personale e un buon grado di autostima e richiede capacità di essere indipendenti dalla tradizione e di liberarsi temporaneamente della routine. Lo spirito di iniziativa, per il manager soprattutto (ma anche per qualunque altro operi in una organizzazione), significa passare senza indugio dalle idee ai fatti e fare tutto ciò che non è vietato e non attendere di fare soltanto ciò che è permesso.

Il campo di escursione fra i due limiti (vietato e permesso) è enorme, ma per

occuparlo è necessario avere coraggio. Coraggio di sperimentare, coraggio di sfidare, coraggio di andare incontro a eventuali insuccessi perché l'iniziativa non ha certezze e l'insuccesso non ha difensori. Avere coraggio significa anche conoscere la paura e chi non prova paura non ha coraggio. La paura è un segnale utile per evitare di affrontare con incoscienza nuove iniziative. Poca paura è segno di stupidità; tanta paura è segno di debolezza. Ci vuole quindi una paura dosata, meditata, razionalizzata ma che nulla tolga all'operare e alla grinta con la quale affrontare la novità.

La manifestazione più plateale della grinta è l'entusiasmo. L'entusiasmo è uno stato d'animo costruito dalla volontà e dalla passione ed è l'atteggiamento che più di ogni altro si trasmette attraverso l'esempio e la vicinanza. La persona entusiasta si caratterizza per quattro aspetti: è positiva (interpreta ciò che avviene cogliendo il lato buono delle cose); agisce nel presente (approfitta di ciò che c'è senza rimandare il suo agire e non ritorna sul passato); ricerca e pratica il principio del piacere (non si nega la passione, l'allegria, la gioia) e mantiene il senso della realtà senza esagerate attese ed esaltazioni oniriche, caratteristiche degli ingenui.

Un manager con iniziativa, coraggioso ed entusiasta che sa costringere il futuro a dargli ragione, non può che diventare un protagonista nella sua organizzazione. Un corpo manageriale con iniziativa, coraggioso ed entusiasta non può che diventare protagonista (non unico) della (imminente?) ripresa economica. ■