

Decisioni reversibili e irreversibili

In tanti anni sulla sedia di fianco ho visto la stessa persona comportarsi in due modi opposti nella stessa settimana. Pesare per un mese la scelta fra due gestionali quasi uguali, chiedere tre preventivi, rimandare due volte la riunione decisiva. E poi firmare in un pomeriggio, senza consultare nessuno, una garanzia personale su un affidamento, perché il direttore di banca aveva fretta e «tanto è una formalità». Non è distrazione, ed è il contrario di quello che sembra: chi lo fa è quasi sempre una persona prudente. È che la prudenza, senza una bussola, si posa nel posto sbagliato. La bussola esiste, e si può dire in una domanda sola: da questa decisione, si torna indietro?

Il modo più chiaro di formularla l'ha scritto Jeff Bezos nella lettera agli azionisti del 2015. Alcune decisioni, dice, sono importanti e irreversibili o quasi, porte a senso unico: attraversata la porta, se non ti piace quello che trovi dall'altra parte, non puoi tornare dov'eri. Vanno prese con metodo, lentamente, con grande ponderazione e consultandosi. Ma la maggior parte delle decisioni non è così: sono modificabili, reversibili, porte a doppio senso. Se la scelta si rivela sbagliata, riapri la porta e torni indietro. Le prime le chiama decisioni di tipo uno, le seconde di tipo due, e il punto della lettera non è la classificazione: è l'errore che ci costruiamo sopra. Nelle organizzazioni che crescono, scrive, si tende a usare il processo pesante delle decisioni di tipo uno su quasi tutto, comprese le decisioni di tipo due, e il risultato è lentezza, avversione al rischio senza riflessione, pochi esperimenti e, alla fine, meno invenzione.

Bezos parlava delle grandi organizzazioni. Nelle piccole ho visto qualcosa di più insidioso, perché l'errore è doppio e va in tutte e due le direzioni. Da una parte le decisioni reversibili si accumulano sulla scrivania del titolare, che è il collo di bottiglia di tutto: il listino da ritoccare, il canale nuovo da provare, il fornitore alternativo da testare. Sono tutte porte a doppio senso, e restano chiuse per mesi perché [chi decide da solo](#) tratta ogni scelta con la stessa ansia, e l'azienda rallenta alla velocità della sua ansia. Dall'altra parte, le decisioni davvero irreversibili passano veloci, e quasi mai per leggerezza: passano veloci perché arrivano travestite da routine. La firma personale è «una formalità che chiedono a tutti». L'ingresso del socio è «una cosa fra amici, i dettagli li vediamo poi». La vendita del capannone è «un'occasione che scade venerdì». Le porte a senso unico più pericolose che ho visto attraversare non sembravano nemmeno porte.

Vale la pena dire quali sono, in una PMI, le vere porte a senso unico, perché sono meno di quanto si pensa. Tutto ciò che impegna la firma personale e il patrimonio di famiglia, prima di ogni altra cosa. L'ingresso o l'uscita di un socio, perché le quote si vendono in un giorno e si ricomprano in dieci anni, quando va bene. La perdita di una persona chiave gestita male, perché la fiducia di chi resta non si ricompra. Le scelte che toccano il nome e la reputazione, che sono l'unico attivo che non si riassicura. E poco altro. Il novanta per cento del resto, prezzi, campagne, prodotti nuovi, assunzioni con un periodo di prova serio, strumenti di lavoro, è fatto di porte a doppio senso che meritano una decisione rapida e una data per verificarla.

Sulla velocità, la lettera dell'anno dopo aggiunge il pezzo che manca. La maggior parte delle decisioni, scrive Bezos nel 2016, andrebbe presa con circa il settanta per cento delle informazioni che vorresti avere: se aspetti il novanta, nella maggior parte dei casi stai semplicemente arrivando tardi. E aggiunge la clausola che rende sostenibile la regola: bisogna essere bravi a riconoscere e correggere in fretta le decisioni sbagliate. È esattamente il rovescio di quello che l'istinto suggerisce. L'istinto dice: più informazioni, meno errori. La pratica dice: sulle porte a doppio senso, l'errore costa meno dell'attesa, purché ci si accorga presto di aver sbagliato. Ed è qui che la disciplina dei numeri di cui scrivo da qualche settimana si salda con le decisioni: chi guarda i suoi cinque numeri ogni mese si accorge in fretta di una scelta sbagliata, e può permettersi di decidere col settanta per cento. Chi non li guarda, no, e allora l'unica prudenza che gli resta è la lentezza su tutto.

C'è poi un livello sopra la classificazione, ed è il più redditizio: **spostare le decisioni da una colonna all'altra**. Molte scelte che sembrano irreversibili lo sono solo nel modo in cui vengono confezionate, e si possono riconfezionare. Il macchinario si può noleggiare con riscatto prima di comprarlo. Il mercato nuovo si può testare con un distributore prima di aprire la filiale. Il contratto pluriennale si può firmare con una clausola di recesso che costa qualcosa, e quel costo è il prezzo della porta di ritorno: quasi sempre vale la pena pagarlo. Perfino l'ingresso di un socio si può costruire a tappe, con [patti scritti quando i rapporti sono buoni](#). L'imprenditore accorto non è quello che classifica bene le porte: è quello che, ogni volta che può, monta la maniglia anche sull'altro lato.

[TIPS & TRICKS]

Le tre domande per capire che porta hai davanti. Prima di entrare nel merito di una decisione, rispondi a queste, per iscritto e in un minuto. Uno: se fra sei mesi scoprissi di aver sbagliato, posso tornare più o meno dove sono oggi, e a quale costo? Due: questa scelta impegna la mia firma personale, il patrimonio di famiglia, una persona chiave o il nome dell'azienda, oppure soltanto tempo e denaro dell'azienda in quantità che può assorbire? Tre: posso trasformarla in un esperimento con una scadenza, un budget massimo e una data in cui decido se continuare? Se il ritorno è possibile e a costo tollerabile, se non tocca firma, persone chiave e nome, e se una data di verifica si può fissare, è una porta a doppio senso: decidi questa settimana con le informazioni che hai. Se anche una sola risposta dice il contrario, rallenta: una notte di distanza, un parere esterno vero, e lo scenario peggiore scritto nero su bianco prima della firma, che è l'anticamera del [pre-mortem](#).

Chiudo con l'osservazione che mi ha insegnato di più, guardando chi guida bene. La velocità nelle decisioni non è una questione di temperamento, e i decisionisti di carattere spesso sbagliano proprio perché usano una velocità sola. È una questione di disciplina: la rapidità sulle porte a doppio senso è ciò che ti compra il diritto di essere lento sulle altre. In un anno, le decisioni davvero irreversibili di un'azienda si contano di solito sulle dita di una mano. Meritano tutta la lentezza, i pareri e le notti di sonno che hai risparmiato su tutte le altre. Il guaio non è essere prudenti o essere veloci: è usare la stessa velocità per tutto, perché allora stai sbagliando due volte, dove corri e dove ti fermi.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/decisioni-reversibili-e-irreversibili>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».