

Il pre-mortem: immagina il fallimento prima di firmarlo

La scena è sempre la stessa, e chi ha partecipato a una riunione decisiva la riconosce. Il progetto è sul tavolo, i numeri tornano, l'entusiasmo è palpabile. Prima di chiudere, qualcuno fa la domanda di rito: «Vedete controindicazioni?». Segue un silenzio cortese, qualche testa che fa cenno di no, e si firma. Sei mesi dopo, quando le cose si sono messe male, salta fuori che il responsabile di produzione quel dubbio sul fornitore ce l'aveva da subito, e che l'amministrativa aveva notato l'incastro impossibile delle scadenze. Nessuno aveva parlato. Non per negligenza: perché in quella stanza, in quel momento, sollevare un problema significava fare la parte del guastafeste davanti a un capo entusiasta. Il dissenso ha un prezzo sociale, e quasi nessuno lo paga volentieri.

Nel 2007 lo psicologo Gary Klein ha proposto sulla Harvard Business Review un modo semplice per azzerare quel prezzo, e lo ha chiamato pre-mortem. Il post-mortem è l'analisi che si fa dopo il disastro, quando serve a poco; il pre-mortem la anticipa. Invece di chiedere al gruppo se il progetto può fallire, si dà il fallimento per avvenuto: siamo tra un anno, il progetto è andato malissimo, senza appello. Ora ognuno scriva perché. Il rovesciamento sembra un gioco di parole e invece cambia tutto, perché elencare le cause di un disastro già accaduto non è pessimismo: è bravura. Chi trova la causa più acuta fa bella figura, e i dubbi che prima restavano in gola diventano contributi.

Non è solo buon senso: è una tecnica misurata. Klein cita una ricerca del 1989 di Deborah Mitchell, Jay Russo e Nancy Pennington, secondo cui il «senno di poi anticipato», immaginare che un evento sia già accaduto invece di considerarlo possibile, aumenta del trenta per cento la capacità di identificare correttamente le ragioni degli esiti futuri. La mente racconta meglio di quanto preveda: davanti a un fatto compiuto, anche immaginario, costruisce spiegazioni concrete; davanti a un'ipotesi, produce genericità. E Daniel Kahneman, il premio Nobel che all'[eccesso di fiducia](#) ha dedicato una carriera, ha più volte indicato il pre-mortem come il suo antidoto preferito: non elimina l'ottimismo, gli mette accanto un momento in cui il dubbio è legittimo.

Ecco l'esercizio, adattato a un'azienda vera. Servono una stanza, mezz'ora, carta e penna.

Primo: scegli l'occasione giusta. Il pre-mortem non si fa su tutto, altrimenti diventa un rito e muore. Si fa sulle [porte a senso unico](#), le decisioni da cui non si torna indietro o si torna pagando caro: l'investimento importante, la nuova sede, il socio, il mercato estero, l'assunzione che cambia la struttura. Per tutto il resto vale la regola opposta, decidere in fretta e correggere.

Secondo: metti nella stanza chi vede cose diverse. Non solo chi ha deciso, soprattutto chi dovrà eseguire. Il capo officina, la persona dell'amministrazione, chi sta al telefono coi clienti: ognuno vede un pezzo di realtà che dalla scrivania del titolare non si vede. Cinque o sei persone bastano; più di dieci è un'assemblea.

Terzo: pronuncia la formula esatta. Non «cosa potrebbe andare storto», ma: «Siamo a settembre dell'anno prossimo. Il progetto è fallito, un disastro completo. Scrivete perché». Il tempo verbale conta più di quanto sembri: è il passato a sbloccare le lingue, perché descrivere non è disfattismo.

Quarto: si scrive in silenzio, poi si legge. Cinque, dieci minuti in cui ognuno scrive le sue cause per conto proprio, senza discutere. È il passaggio che quasi tutti saltano ed è il più importante: se si parla subito, la prima voce autorevole [ancora](#) tutte le altre e la riunione produce una sola opinione ripetuta. Poi si legge a giro, una causa a testa, finché la lista non è vuota. Nessuna causa si discute mentre viene letta: si raccoglie e basta.

Quinto: smista le cause in tre mucchi. Quelle che si possono eliminare modificando il progetto adesso, un contratto scritto meglio, un fornitore di riserva, una partenza scaglionata. Quelle che non si possono eliminare ma si possono sorvegliare, e allora si decide qual è il segnale d'allarme e chi lo guarda, che è il mestiere dei [cinque numeri](#) e dei loro cugini. E quelle che si scelgono di accettare, in consapevolezza: rischio che ci prendiamo, scritto nero su bianco. Il pre-mortem non serve a non firmare: serve a firmare con gli occhi aperti.

Sesto: fissa la data del richiamo. Tre o sei mesi dopo la partenza, si riapre il foglio e ci si chiede quali dei fallimenti immaginati stanno provando ad avverarsi. È la mezz'ora meglio spesa dell'anno, perché confronta la realtà con i timori di allora mentre c'è ancora tempo per agire.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

La resistenza vera non è tecnica, è scaramantica. Quando propongo l'esercizio prima di una firma importante, la reazione più comune non è lo scetticismo sul metodo: è un disagio quasi fisico, come se raccontare il fallimento potesse chiamarlo. Ho sentito dire «non parliamo di disgrazie» da persone che due minuti prima discutevano lucidamente di tassi e penali. La capisco, e rispondo sempre la stessa cosa: la scaramanzia è un lusso che ci si può permettere sulle decisioni piccole. Su quelle da cui non si torna indietro, l'unico modo per non incontrare il disastro è averlo già incontrato sulla carta. E c'è un effetto collaterale che nessuno si aspetta: le mezz'ore di pre-mortem che ho visto fare non hanno mai spento un progetto. Lo hanno cambiato, quasi sempre in punti che nessuno aveva messo in discussione, e chi ha firmato dopo ha firmato più tranquillo di prima, non meno. Il sonno dell'imprenditore non lo disturbano i rischi scritti: lo disturbano quelli che sente e non ha mai detto ad alta voce.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

Vale la pena dire anche cosa il pre-mortem non è, perché la confusione toglie efficacia. Non è l'analisi dei rischi che sta negli allegati dei business plan, quella tabella con probabilità e impatto compilata per dovere e mai riaperta: la differenza è che la tabella chiede opinioni sul futuro, il pre-mortem chiede storie su un passato immaginario, e le storie scovano dettagli che le tabelle non vedono. Non è nemmeno l'[inversione](#) filosofica del problema, che è un esercizio da fare da soli: il pre-mortem è un attrezzo di gruppo, e la sua forza sta proprio nel dare a chi tace un modo dignitoso di parlare. E non è un processo alle intenzioni: le cause raccolte non hanno colpevoli, hanno contromisure.

Un'ultima cosa, per chi guida da solo e una stanza piena di persone non ce l'ha. L'esercizio funziona anche in versione individuale, a una condizione: scriverlo davvero, a mano, come una lettera dal futuro. «È andata male, ed è andata male perché...». Dieci righe bastano. Quello che emerge, quasi sempre, non è un rischio nuovo: è un rischio che sapevi già e a cui non avevi ancora concesso il diritto di esistere. Il pre-mortem, alla fine, fa solo questo: dà mezz'ora di cittadinanza ai pensieri che l'entusiasmo tiene fuori dalla porta. Il fallimento immaginato costa mezz'ora. Quello vero si porta via anni, e di solito era già scritto in quei pensieri lì.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@l'imprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://l'imprenditore.it/osservatorio/il-pre-mortem>

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