

FORMAZIONE ESSENZIALE

STULTITIA

il sistema della stupidità
chi sbaglia non paga
e chi paga non decide

Anatomia di una irresponsabilità
protetta. E come realizzare una
bonifica organizzativa



Paolo Casciato

Titolo dell'opera: **STULTITIA**

**Il sistema della stupidità: chi sbaglia
non paga e chi paga non decide**

Anatomia di una irresponsabilità protetta e
come realizzare una bonifica organizzativa

Autore: Paolo Casciato

Anno di pubblicazione: 2026

Pagine: 248

ISBN: 9798248351435

www.paolocasciatopubblicazioni.it

Tutti i diritti sono riservati e protetti, non solo quelli
relativi a quest'opera.

L'autore rende esplicito che qualsiasi riproduzione dei contenuti di questo libro, anche in forma parziale, è proibita senza previa autorizzazione scritta che deve essere ottenuta e richiesta a **info@paolocasciatopubblicazioni.it**

Da anni pubblico riflessioni su comunicazione e relazioni, anche sulle piattaforme social LinkedIn, Instagram, X, Facebook. I post sono consultabili e ricercabili per argomento nel mio sito [**www.apropositodicomunicazione.it**](http://www.apropositodicomunicazione.it)

**A chi decide,
e a chi paga
per le decisioni
sbagliate di altri.**

Lettera

Cara lettrice, caro lettore,

ho scritto un libro sulla stupidità pensando ai contesti lavorativi perché là la stupidità diventa una tassa trasversale e sistemica e perché spesso il suo costo viene scaricato su chi la subisce. La stupidità si traveste da efficienza, parla bene, promette risultati veloci e poi presenta il conto in rilavorazioni, escalation, perdita di clienti e logorio dei migliori. La definisco anche errore elegante: una decisione sbagliata confezionata con tale cura da diventare quasi inattaccabile proprio quando servirebbe fermarla.

Ho scelto il titolo **STULTITIA** per scongiurare il rischio del moralismo superficiale e facile della parola stupidità, e per portare il fenomeno sul tavolo, rendendolo quanto più possibile concreto, osservabile e governabile. Insisto su un punto: in ambito lavorativo la stupidità è quasi sempre una variabile di gestione; molto di rado la conseguenza di una caratteristica individuale.

I rischi che identifico sono tre: primo: il campo stupidogeno, dove la fretta viene premiata e la chiarezza punita, quindi la scelta peggiore ottiene più consenso; secondo: la metrica-idolo, quando il KPI diventa l'obiettivo in sé e la realtà viene manipolata; terzo: l'asimmetria dei costi, per cui chi decide incassa qualche beneficio subito e chi esegue paga dopo.

Le mie proposte di soluzione sono operative, non motivazionali: una scorecard per rendere visibile il debito di comprensione prima del disastro; autorità decisionali chiare e tracciabilità delle decisioni; regole per far entrare chi paga nell'airlock; premortem ed error budget per gestire il bilanciamento velocità / stabilità; frasi di STOP per fermare la deriva senza scatenare guerre di status.

L'obiettivo di questo libro e della tua lettura è molto concreto: riconoscere i costi occulti della stupidità in azienda e rendere la chiarezza conveniente, così il futuro smette di essere riparazione e torna a essere costruzione. Ecco perché questo è un manuale di management operativo.

Buona lettura!



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it

Indice

Lettera

Introduzione

Quando la stupidità prende il comando	21
---	----

La stupidità è una variabile di gestione

Etichette che uccidono il pensiero	33
Stupidità situazionale vs. stupidità strutturale	39
Errori eleganti	45
Tassa stupida	51

La nuova contabilità del capire

Debito di comprensione	59
Tre perdite	69
Il campo stupidogeno	77
Interesse composto	85
Politica interna del debito	93

Diagnosi: misurare il rischio prima del disastro

Segnali precoci	101
Metriche pratiche	109
Mappe di rischio	117
Tipologie di stupidità	125
Quando rifare è più comodo che capire	131

Interventi: ridurre il debito di comprensione e limitare il campo stupidogeno

Camera di equilibrio di comprensione	139
Autorità decisionale	147
Sistema a due chiavi	155
Standard conversazionali	163
Costruire competenze	173
Recupero senza umiliazione	181
Bonifica del campo	187

Tutela dei non-stupidi: protezione operativa per chi porta risultati

Confini e tracciabilità	197
Dire STOP: frasi pronte ed escalation che non sembra un tradimento	205
Gestione del rischio umano: limiti, riassegnazioni, separazioni responsabili	215

Conclusioni aperte

Iniziamo a diventare meno stupidogeni,
e più intelligenti225

L'Autore 235

Miei libri acquistabili su Amazon 237

Introduzione

Quando la stupidità prende il comando

Lunedì mattina, ore 9:07.

La sala riunioni ha il set che conosci: schermo acceso, agenda compressa, caffè come lubrificante sociale, facce che sembrano già in ritardo, i vestiti addosso pronti da ieri.

Il primo punto in calendario porta un titolo da routine: “Decisione su X”. X può essere un nuovo fornitore, una piattaforma IT, una riorganizzazione commerciale, una campagna, un taglio di costi, un investimento una tantum presentato come una opportunità: non importa; non è quello il punto.

L’apertura arriva con una frase che suona rassicurante: “Abbiamo già allineato tutto”. Da lì in poi la stanza entra in modalità sprint. Nessuno se ne accorge ma quella scorciatoia entra nel sistema e si deposita. Silenziosa.

Fa capolino una domanda che pesa: “Cosa stiamo rischiando davvero?”, e la risposta implicita la assorbe la domanda successiva: “Quando iniziamo?”. Arrivano numeri tondi, un benchmark, un case study raccontato bene, una promessa di rapidità: “In due settimane siamo live”. Qualcuno aggiunge una frase che porta a chiudere la discussione: “Se non decidiamo oggi perdiamo la finestra”.

Un¹ responsabile prova a chiedere cosa succederebbe se l’integrazione con i sistemi esistenti si rivelasse più complessa del previsto; un altro chiede come gestiremo dati, autorizzazioni, responsabilità operative. Si alza un sorriso rapido, parte un’occhiata all’orologio, e qualcuno riporta il gruppo sul binario più comodo: “Rischio basso, impatto alto, facciamolo”. La stanza annuisce. La decisione si prende in dodici minuti netti e la sensazione è buona: velocità, chiarezza, “tutto sotto controllo”.

¹ O una responsabile, ovviamente. Scrivo al maschile solo per semplificare. Non me ne voglia chi non si identifica nel genere, né serve un genere per leggere queste pagine e riflettere insieme. I miei libri sono sempre aperti e rivolti a chi è curioso e a chi ama pensare!

Il film cambia qualche settimana dopo. I segnali arrivano in modo educato: una e-mail con un “piccolo allineamento”, un ticket aperto “per sicurezza”, una clausola contrattuale “da chiarire”. Poi i segnali diventano costi: il fornitore slitta e attribuisce il ritardo a fattori esterni; l’integrazione con i sistemi brucia giorni perché le eccezioni sono molte e le ipotesi poche; Compliance chiede evidenze, log, tracciabilità, report: nessuno aveva previsto che quelle prove andassero prodotte, archiviate e aggiornate; il commerciale scopre che l’offerta “non sta in piedi” su metà dei clienti reali, perché il mondo è sempre più disordinato delle slide; il Customer Care assorbe frustrazione e rabbia; il CFO vede lo scostamento tra preventivo e consuntivo.

A quel punto parte la riunione successiva: quella delle spiegazioni. La frase ricorrente è una carezza per la coscienza: “Era imprevedibile”; subito dopo arriva la seconda: “Chi è responsabile?”. E spesso quel responsabile coincide con chi ha eseguito, non con chi ha deciso. Qui nasce un fenomeno che spesso si ripete in aziende diverse, settori diversi, dimensioni diverse: la decisione è stata veloce, i danni sono profondi, e il costo reale è arrivato quando controllo e responsabilità erano già altrove.

Qui entra in scena la stupidità intesa in senso operativo, non come insulto e nemmeno come giudizio morale. È una dinamica organizzativa: un modo di decidere che fa sembrare ovvio ciò che richiede comprensione, che premia il consenso veloce e tassa la complessità, che produce danni con l’aria della normalità. La stupidità è pericolosa soprattutto quando suona bene: la forma è elegante: parole pulite, motivazioni coerenti, un “tutto chiaro” che sembra leadership e invece spesso è un circuito: accelerazione, semplificazione, conformità, responsabilità diluita.

La lettura più comoda riduce tutto a “gente incapace”: funziona come analgesico: individua un bersaglio possibile e abbassa l’ansia. La lettura che serve al business parla di altro: **debito di comprensione**: un deficit di domande, contesto, verifiche, responsabilità esplicite. Quel debito matura interessi.

La metafora è concreta. Nel mondo del software, il concetto di technical debt descrive come scorciatoie iniziali generino extra-lavoro futuro, e come quell’extra-lavoro cresca nel tempo proprio come gli interessi di un debito: più rimandi, più paghi, più diventa difficile cambiare rotta.

In azienda, il debito di comprensione funziona allo stesso modo: all'inizio è leggero e quasi elegante: una riunione più corta, un sì più rapido, una roadmap più snella, un "andiamo" che crea entusiasmo e riduce attrito. Poi arrivano gli interessi: rilavorazioni, escalation, consulenze urgenti, contestazioni e reclami contrattuali, audit improvvisi, turnover, opportunità perse, reputazione che si consuma. Il punto chiave è questo: l'organizzazione paga anche quando nessuno ha sbagliato con intenzione. Paga perché ha investito meno del necessario in comprensione. E in azienda la comprensione è capitale operativo: riduce errori e incidenti, evita doppie lavorazioni, protegge margini e fiducia.

Guardare questa dinamica con occhi da governance aiuta più di mille raccomandazioni.

In azienda, molte decisioni nascono in condizioni di razionalità limitata: informazioni incomplete, tempo scarso, attenzione frammentata, pressioni di budget e reputazione.

Herbert Simon ha descritto questa condizione mostrando come persone e organizzazioni puntino spesso a soluzioni **abbastanza buone** perché il mondo reale rende **costosa l'ottimizzazione**. In pratica, l'organizzazione scambia un po' di qualità di comprensione con un po' di velocità di esecuzione. Questo scambio può essere intelligente quando è consapevole e governato; diventa stupido quando è automatico, quando viene presentato come chiarezza, quando si trasforma in abitudine.

A questa cornice si aggancia un dato umano: il cervello lavora con due modalità.

Daniel Kahneman ha reso popolare la distinzione tra **pensiero veloce**, intuitivo e automatico, e **pensiero lento, deliberato e faticoso**: il primo è indispensabile per muoversi nel quotidiano; il secondo serve quando il costo dell'errore cresce.

Le riunioni, per come sono progettate in molte organizzazioni, favoriscono il motore veloce: tempi stretti, gerarchia presente, bisogno di chiudere, pressione sociale. In quel contesto, la sicurezza percepita conta più della verità. La stanza scambia i toni decisi per analisi, e scambia un "sì" condiviso per una comprensione condivisa. La differenza è enorme: il primo dà energia, la seconda dà solidità.

Un altro meccanismo aggiunge potenza a questo circuito: l'overconfidence: le persone tendono a sovrastimare ciò che sanno e a sottostimare ciò che ignorano. La ricerca di **David Dunning** e **Justin Kruger** della Cornell University ha mostrato come, in molti ambiti, chi ha meno competenza possa anche avere meno strumenti per riconoscere i propri limiti, e quindi esprimere giudizi gonfiati con grande convinzione. In azienda, questo si combina con status e urgenza: chi parla con più sicurezza occupa più spazio; chi porta dubbi sembra frenare; chi chiede dati aggiuntivi sembra complicare. È qui che nasce l'errore elegante: una risposta sbagliata che suona benissimo perché è coerente con il bisogno della stanza (chiudere) più che con la realtà del problema (capire).

La stupidità prende massa critica quando smette di essere individuale e diventa di gruppo. **Irving Janis** ha chiamato **groupthink** quella modalità in cui il desiderio di unanimità supera la valutazione realistica delle alternative. Tra i segnali ricorrenti compaiono l'illusione di invulnerabilità, la razionalizzazione collettiva, l'autocensura del dissenso, la pressione verso la conformità.

In pratica, secondo Janis, il gruppo preferisce sentirsi coeso piuttosto che accurato; il dissenso diventa rumore; la domanda scomoda diventa negatività. Si crea una cultura in cui l'obiezione arriva tardi, magari fuori stanza, magari in corridoio, quando il danno è già in calendario. La riunione diventa un teatro di allineamento più che un laboratorio di confronto, dialogo, dibattito, decisione.

Qui si innesta l'**irresponsabilità protetta**, cioè la capacità del sistema di produrre decisioni senza un responsabile. In molte organizzazioni la responsabilità si diffonde: tutti conoscono o fanno una parte, nessuno vede o possiede l'intero.

La psicologia sociale ha studiato come, quando più persone assistono a un evento negativo, ciascuna possa sentirsi meno responsabile di agire: è la **diffusione di responsabilità**.

In azienda la formula suona così: "Era in CC", "Lo sapevano", "Era stato condiviso", "C'era il comitato", "L'avevamo detto".

A livello operativo questo significa una cosa molto concreta: la decisione perde autorità decisionale, perde titolarità, perde responsabilità finale. E quando la responsabilità finale sfuma, la stupidità trova spazio: cresce perché nessuno paga il prezzo della decisione nell'immediato, e perché chi pagherà spesso non è chi ha deciso.

Un'altra dinamica spinge nella stessa direzione: l'abitudine al rischio. **Diane Vaughan** ha descritto la **normalizzazione della devianza** osservando come pratiche che si discostano dagli standard diventino normali quando, nel breve, non generano una catastrofe. Prima si accetta una piccola deroga "per questa volta", poi la deroga si ripete, poi smette di essere considerata come una deroga.

Questo processo è subdolo perché è graduale: costruisce una tolleranza crescente agli scostamenti, soprattutto quando la pressione su tempi e budget è alta e quando funziona abbastanza da permettere di andare avanti. In azienda, questa dinamica somiglia a un accumulo silenzioso di micro-rischi: nessuno si scandalizza, tutti fanno spallucce, fino al giorno in cui il sistema presenta un conto enorme.

A questo punto, la scena iniziale appare meno misteriosa. Ogni anello della catena ha una logica locale: chi porta un progetto vuole farlo partire, chi governa un budget vuole ridurre incertezza, chi teme conflitto vuole preservare armonia, chi ha poco tempo vuole chiudere, chi ha status vuole guidare.

Il problema nasce quando la somma produce un esito che nessuno desidera e la responsabilità resta senza un titolare.

La stupidità aziendale, nella sua forma più pericolosa, si presenta come efficienza: "Decidiamo in fretta", "Semplifichiamo", "Tagliamo il superfluo". Poi l'organizzazione spende settimane a inseguire e cercare di recuperare ciò che in riunione ha consentito di risparmiare a malapena dieci minuti.

C'è un acceleratore silenzioso, spesso travestito da governance: **la tirannia del semaforo KPI**. Quando il gruppo ha bisogno di chiudere, il cruscotto diventa un alibi: se il numero è "verde", il pensiero critico può andare in pausa; se è "giallo", basta una mitigazione; se è "rosso", si cambia etichetta e si riparte.

Qui entra in gioco la legge di Goodhart: **appena una misura diventa un obiettivo in sé, smette di misurare bene la realtà**. L'organizzazione impara a ottimizzare l'indicatore, non il risultato; il reporting diventa teatro: slide perfette, trend "in miglioramento", definizioni ritoccate, perimetri spostati, e la sensazione di controllo cresce mentre la complessità resta fuori campo.

È la stessa trappola descritta nella fallacia di **Robert McNamara**: misurare ciò che è facile e ignorare ciò che conta, perché costa fatica e forse addirittura rischia di mettere in discussione qualcuno. A quel punto il pericolo non è solo decidere male ma è decidere male con serenità, perché la dashboard ti assolve in anticipo. Il debito di comprensione, in questo scenario, matura più in fretta: i dubbi vengono rimandati perché i KPI dicono OK, fino a quando il mondo reale fatto di clienti, sistemi, normative ed eccezioni porta il conto sul tavolo. La bonifica parte da una domanda semplice: quale evidenza reale sta dietro quel KPI “verde”?

C'è una definizione che taglia bene, perché è pratica. **Carlo M. Cipolla**, con ironia e precisione, ha proposto l'idea che un comportamento stupido produca un danno ad altri senza generare un vantaggio proporzionato per chi lo compie, e spesso finisca per danneggiare anche chi lo mette in atto (Cipolla in quest'ultimo caso parla di superstupidità).

In ambito aziendale, la traduzione è immediata: una decisione stupida riduce valore complessivo, consuma fiducia, crea lavoro inutile, e lascia tutti più poveri in termini di tempo ed energia. Per questo il problema è business-critical: non riguarda l'intelligenza individuale ma la capacità dell'organizzazione di generare valore in modo sostenibile. Questa lente ribalta la strategia.

Se la stupidità fosse solo un difetto personale, la cura sarebbe quasi solo selettiva: assumere meglio, licenziare prima, mettere al lavoro gente capace. Il cuore del problema, però, sta nel **design del sistema decisionale**: chi decide cosa, con quali informazioni, con quali criteri, con quali controlli, e con quale responsabilità visibile.

Qui la leadership diventa una disciplina concreta: definire i poteri decisionali, chiarire le responsabilità, rendere espliciti i margini operativi, separare le decisioni reversibili dalle decisioni irreversibili, alzare il livello minimo di evidenza richiesto, proteggere lo spazio del dissenso competente. In altre parole: progettare un contesto che renda difficile l'errore elegante.

Certo, è comodo pensare “il problema sono gli stupidi”. Questa idea dà identità e individua un nemico comune da attaccare, ma lascia l'azienda scoperta perché il sistema continua a generare le stesse condizioni. Dunque “gli stupidi” sono un falso problema, o nel caso peggiore solo uno dei problemi.

La mia tesi è più esigente (e credo più utile): **la stupidità in azienda somiglia spesso a un problema di progettazione più che a un difetto delle persone.**

Progettazione delle riunioni, delle metriche, degli incentivi, dei processi, del linguaggio. Le parole guidano l'attenzione e quindi la decisione: "allineamento" può significare collaborazione, oppure obbedienza; "sintesi" può significare chiarezza, oppure omissione; "urgenza" può significare mercato, oppure paura. Quando il linguaggio copre, la stupidità guida.

Questo prologo serve a fissare la scena e a rendere visibile il meccanismo. Ti invito a usare questo libro come un percorso in tre movimenti, che puoi applicare in una riunione già domani mattina. Non si tratta di una astrazione.

Il primo movimento è la **diagnosi**: riconoscere gli schemi ripetitivi prima che causino un incidente: decisioni che suonano troppo bene rispetto ai dati disponibili; unanimità che arriva in tempi record; metriche che diventano idoli; dissenso che scompare; responsabilità che si sparpaglia; piani B che restano slogan; linguaggio che promette più di quanto descrive. La diagnosi porta lucidità, e la lucidità fa risparmiare.

Il secondo movimento è **intervenire**: riportare il comando in mano a chi guida. In pratica servono discipline leggere e ripetibili che alzano la qualità senza appesantire.

Una riunione progettata bene crea spazio per le domande che contano e risponde a quelle che servono davvero; un decision log evita che l'organizzazione riscriva la storia a posteriori e rende visibili assunzioni e criteri; un premortem fa immaginare i punti di rottura prima che si rompano; una squadra di stress test (una sorta di "avvocato del diavolo") legittima il dissenso e lo trasforma in funzione, non in guerra interna. La logica è semplice: rendere più difficile sbagliare e riconoscere gli errori vestiti con stile ed eleganza.

Il terzo movimento è la **tutela**: proteggere le persone e l'organizzazione. Proteggere chi lavora bene ed evitare che paghi per scelte opache prese altrove; proteggere il business limitando l'effetto domino quando un progetto devia, e costruire contromisure prima dell'incendio; proteggere la reputazione, creando tracciabilità: si vede chi ha deciso, su quali basi, con quali assunzioni, e cosa si è scoperto e imparato dopo. La tutela rende la responsabilità praticabile e orientata all'apprendimento, lontana dalla caccia al capro espiatorio.

Quando la responsabilità è praticabile, la qualità cresce e il rischio scende.

Questo percorso punta alla competenza e lascia il cinismo fuori dalla porta. **Competenza** significa distinguere tra urgenza reale e urgenza teatrale; significa dire “Serve un dato in più” senza diventare nemico della velocità; significa costruire consenso senza spegnere il pensiero critico; significa usare il linguaggio come strumento di chiarezza, non come trucco per chiudere le discussioni. Significa, soprattutto, progettare un contesto in cui la decisione veloce resta possibile e la decisione stupida diventa rara.

La domanda di fondo è: chi guida, quando la stupidità entra in riunione?

In molte aziende guida il contesto: incentivi, reputazione interna, paura di apparire lenti, abitudine a risposte “da slide”; in aziende più robuste guida un set di regole condivise: criteri, ruoli, dati minimi, spazio per il dissenso, responsabilità visibile. Queste regole si costruiscono.

Ogni organizzazione vive anche di decisioni imperfette; la differenza la fa la capacità di imparare in fretta e di ripetere gli errori sempre meno.

La stupidità trattata come sistema diventa misurabile, correggibile, governabile. Al posto di guida torna il lavoro ben fatto, la comprensione che genera valore, e una responsabilità che regge anche quando le cose si complicano.

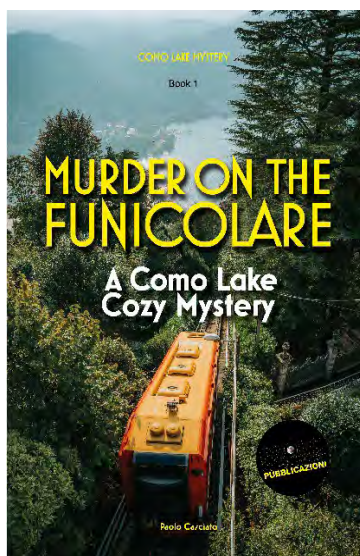
Da qui parte il percorso di bonifica: dalla prossima riunione, dalla prossima slide, dalla prossima frase “Tutto chiaro”, con una domanda in più e una protezione in più.

Miei libri disponibili su Amazon

Informazioni, contenuti ed estratti:
www.paolocasciatopubblicazioni.it



2026 • IT • 202 pp
ISBN: 9798245318349



2026 • INGLESE • 292 pp
ISBN: 9798243370622



2026 • IT • 357 pp
ISBN: 9798261942603



2025 • IT • 242 pp
ISBN: 9798277713075



2025 • **IT** • 488 pp
ISBN: 9798270656317



2025 • **IT** • 300 pp
ISBN: 9798272513243



2025 • **IT** • 300 pp
ISBN: 9798272146908



2025 • **IT** • 246 pp
ISBN: 9798266047327



2025 • **IT** • 378 pp
ISBN: 9798263272265



2025 • **IT** • 404 pp
ISBN: 9798297387348



2025 • **IT** • 456 pp
ISBN: 9798294026233



2025 • **IT** • 332 pp
ISBN: 9798289178619



2025 • **IT** • 300 pp
ISBN: 9798287918880



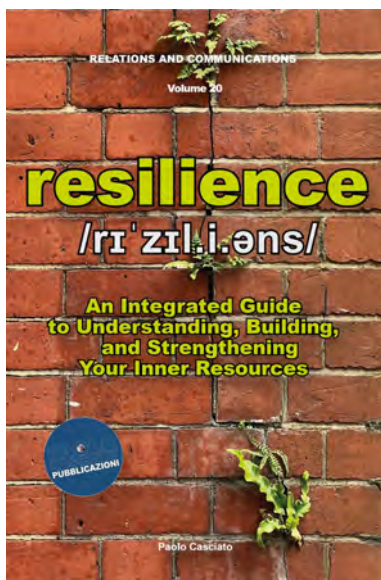
2025 • **IT** • 300 pp
ISBN: 9798286839070



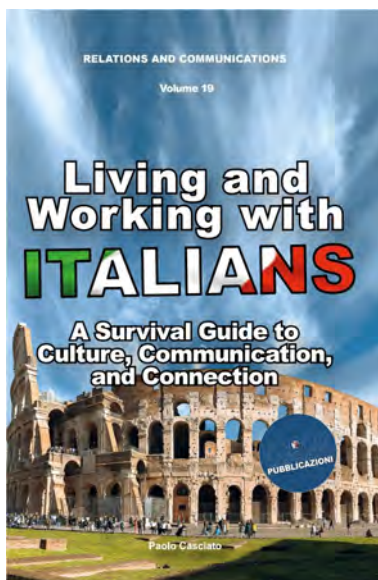
2025 • **IT** • 270 pp
ISBN: 9798284910856



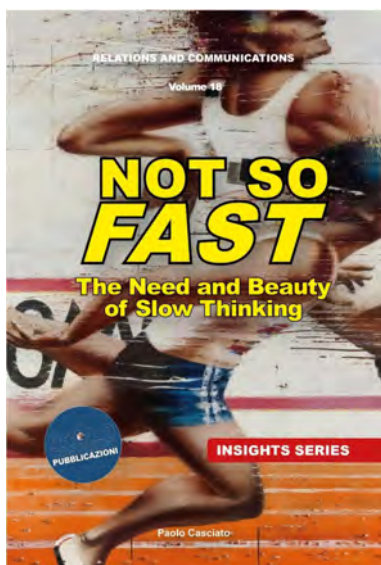
2025 • **INGLESE** • 424 pp
ISBN: 9798281647182



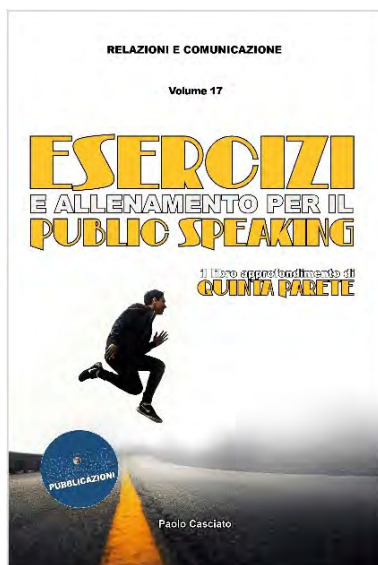
2025 • **INGLESE** • 290 pp
ISBN: 9798280681989



2025 • **INGLESE** • 424 pp
ISBN: 9798317065171



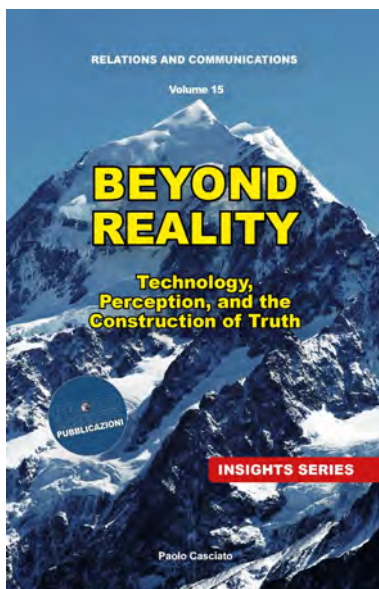
2025 • **INGLESE** • 510 pp
ISBN: 9798315850717



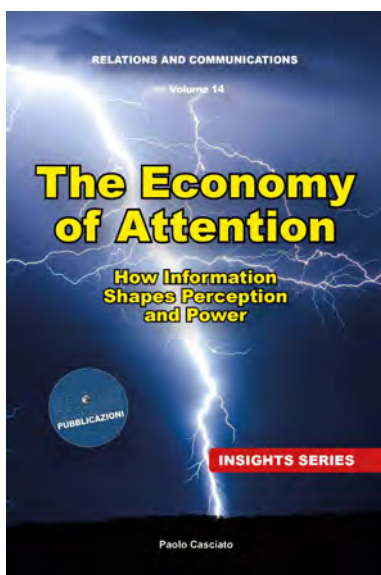
2025 • **IT** • 332 pp
ISBN: 9798309022168



2025 • **IT** • 594 pp
ISBN: 9798313005508



2025 • **INGLESE** • 274 pp
ISBN: 9798313558837



2025 • **INGLESE** • 270 pp
ISBN: 9798313005508



2025 • **INGLESE** • 269 pp
ISBN: 9798312656664



2025 • **IT** • 574 pp
ISBN: 9798302941923



2024 • **IT** • 438 pp
ISBN: 9798301870668



2024 • **IT** • 148 pp
ISBN: 9798340699398



2024 • **SPAGNOLO** • 148 pp
ISBN: 9798340699398



2024 • **IT** • 264 pp
ISBN: 9798346991014



2024 • **IT** • 580 pp
ISBN: 9798345816295



2024 • **IT** • 519 pp
ISBN: 9798341380196



2024 • **IT** • 250 pp
ISBN: 9798340004680



2024 • **IT** • 470 pp
ISBN: 9798339565109



2024 • **INGLESE** • 237 pp
ISBN: 9798338648803



2024 • **IT** • 109 pp
ISBN: 9798332572630



2024 • **IT** • 143 pp
ISBN: 9798334142701



2024 • **IT** • 210 pp
ISBN: 9791221022315



www.paolocasciatopubblicazioni.it