

Il leader stupido. Ovvero come evitare di diventarlo

Simone Tani

Luiss Business School

Open Impact



Tratti di un leader percepito come “stupido”

- **Decisioni impulsive:** prende scelte senza analisi, basandosi su impressioni o emozioni.
- **Mancanza di ascolto:** ignora feedback, non valorizza le competenze del team.
- **Comunicazione confusa:** messaggi contraddittori, poca chiarezza sugli obiettivi.
- **Rigidità:** incapace di adattarsi a contesti diversi o a nuove informazioni.
- **Ego centrato:** mette il proprio prestigio sopra ai risultati collettivi.
- **Scarso problem solving:** evita i problemi o li affronta con soluzioni superficiali.
- **Demotivazione del gruppo:** genera frustrazione e calo di fiducia nei collaboratori.

✓ **Contrasto con un leader efficace**

Aspetto	Leader inefficace ("stupido")	Leader efficace
Decisioni	Impulsive, poco fondate	Basate su dati e analisi
Ascolto	Ignora feedback	Valorizza contributi
Comunicazione	Confusa, contraddittoria	Chiara, coerente
Flessibilità	Rigido	Adattabile
Focus	Ego personale	Obiettivi condivisi
Problem solving	Superficiale	Strutturato e creativo
Impatto sul team	Demotivazione	Motivazione e fiducia

Tema centrale: analizzare i meccanismi della “stupidità” nelle organizzazioni e nella leadership.

Stupidità disfunzionale: quando l’esperienza, la conoscenza o i successi passati portano un leader a difendere le proprie idee anche di fronte all’evidente insuccesso.

Stupidità funzionale: intesa come *stupore creativo*, la capacità di lasciarsi sorprendere e aprire la strada all’innovazione



Stupidità disfunzionale vs. stupidità funzionale

Dimensione	Stupidità disfunzionale	Stupidità funzionale
Approccio alle decisioni	Difende idee anche se fallimentari	Si lascia sorprendere e rivede le scelte
Rapporto con l'esperienza	Si rifugia nei successi passati	Usa l'esperienza come base, ma resta aperto
Gestione dell'errore	Lo nega o lo minimizza	Lo accoglie come occasione di apprendimento
Creatività	Bloccata da rigidità e ego	Stimolata da curiosità e stupore
Impatto sul team	Demotivazione, chiusura	Motivazione, apertura all'innovazione
Visione	Limitata, autoreferenziale	Espansiva, orientata al futuro

Scheda operativa

Riconoscere e trasformare la "stupidità"

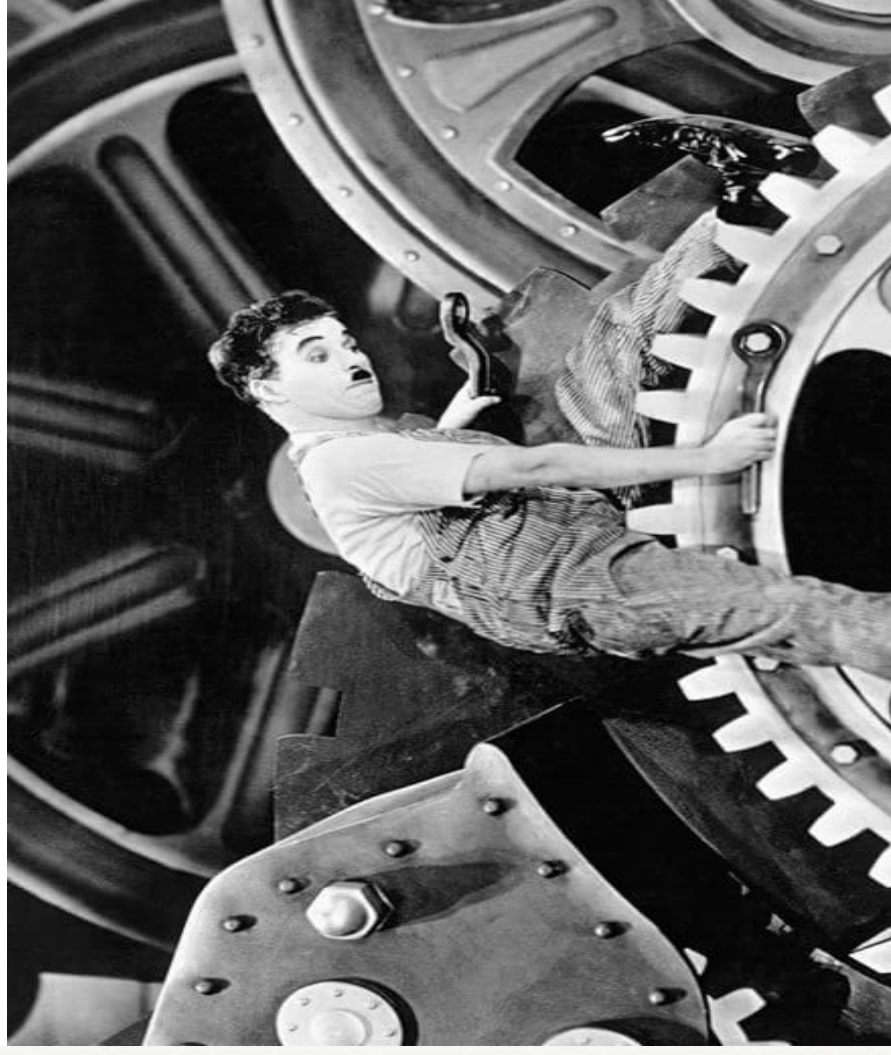
1. Riconoscimento della stupidità disfunzionale

- ☐ Difendo idee anche di fronte all'evidente insuccesso.
- ☐ Mi rifugio nei miei successi passati anziché essere aperto al nuovo.
- ☐ Nego o minimizzo i miei errori invece di usarli come opportunità di apprendimento.
- ☐ La mia rigidità e il mio ego bloccano la creatività e la flessibilità.
- ☐ Le mie scelte demotivano il team invece di stimolare l'apertura all'innovazione.
- ☐ Ho una visione limitata, autoreferenziale e concentrata sul presente.

2. Passaggio alla stupidità funzionale

- ☐ Mi chiedo: "Potrei sbagliarmi?" e sono pronto a rivedere le mie convinzioni.
- ☐ Faccio tesoro dell'esperienza, ma resto aperto a nuove informazioni e prospettive.
- ☐ Accolgo gli errori come occasioni di apprendimento e miglioramento.
- ☐ Stimolo la curiosità e mi stupisco di fronte alle sfide.
- ☐ Cerco di motivare il team e di aprire alla ricerca di nuove soluzioni.

#LeadershipCreativa #StupiditàFunzionale #SviluppoPersonale



Domande guida per sé stessi

- Quale episodio della mia esperienza professionale mostra “stupidità disfunzionale”?
- Come avrei potuto trasformarlo in “stupore creativo”?
- Quali segnali nel mio team indicano che sto cadendo nella rigidità?
- Quali pratiche quotidiane posso adottare per restare aperto e curioso?



da stupidità disfunzionale a stupore creativo

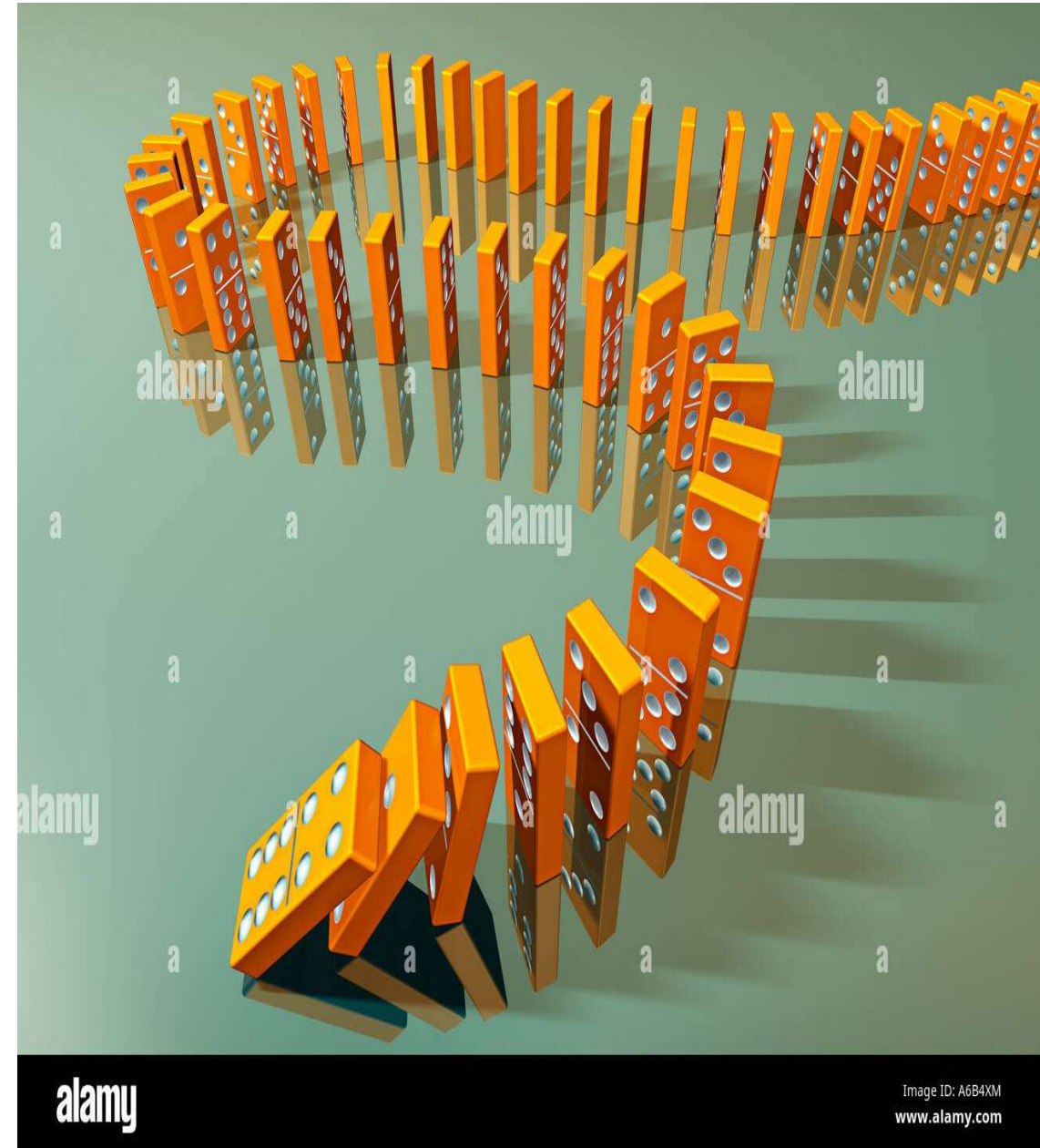


🧩 Scenario 1: Riunione strategica

Contesto: Il leader insiste su una strategia che ha già fallito in passato.

Domande:

- Come reagiresti se fossi un collaboratore?
- Quali segnali ti farebbero pensare che il leader sta agendo in modo disfunzionale?
- Come potresti stimolare apertura e stupore creativo senza generare conflitto?



Scenario 2: Gestione dell'errore

Contesto: Il leader nega un errore evidente e scarica la responsabilità sul team.

Domande:

- Quali sono le conseguenze sul clima organizzativo?
- Come si potrebbe trasformare l'errore in apprendimento condiviso?
- Che tipo di comunicazione faciliterebbe il passaggio alla stupidità funzionale?



dreamstime.



Scenario 3: Blocco creativo

Contesto: Il leader boccia sistematicamente le proposte innovative del team. **Domande per il gruppo:**

- Quali comportamenti indicano rigidità e chiusura?
- Come potresti facilitare un cambiamento di prospettiva?
- Quali tecniche di facilitazione o domande potenti potresti usare?



Scenario 4: Leadership autoreferenziale

Contesto: Il leader prende decisioni basate solo sul proprio punto di vista. **Domande per il gruppo:**

- Come si può far emergere l'intelligenza collettiva?
- Quali strumenti di ascolto attivo e co-decisione potresti proporre?
- Come si può allenare il leader a “stupirsi” delle competenze altrui?



Scheda di valutazione

Osservare il role-play e dare un feedback efficace

Indicatori di "stupidità disfunzionale"

- ☐ Insiste su idee o decisioni fallimentari.
- ☐ Si aggrappa al passato e chiude al nuovo.
- ☐ Minimizza l'errore e scarica le responsabilità.
- ☐ Blocca le proposte innovative del team.
- ☐ Prende decisioni autoriferite e autoreferenziali.


.....

Indicatori di "stupore creativo"

- ☐ È aperto ad esplorare nuove idee e prospettive.
- ☐ Resta ancorato all'esperienza, ma allarga la visione.
- ☐ Accoglie l'errore come occasione di apprendimento.
- ☐ Stimola curiosità e collaborazione.
- ☐ Decisioni basate sull'intelligenza collettiva.
- ☐ Decisioni basate sull'intelligenza collettiva.
- ☐ Cerco di motivare il team e di aprire alla ricerca di nuove soluzioni.

#RolePlayDidattico #FeedbackCostruttivo #StupiditàFunzionale

“Dal leader stupido al leader creativo: stupore, consapevolezza e intelligenza collettiva”

 **Durata: 1 giornata (circa 6–7 ore effettive)**

Obiettivi formativi

- Riconoscere i comportamenti disfunzionali nella leadership
- Allenare apertura, curiosità e intelligenza collettiva
- Sviluppare strumenti per trasformare l'errore in apprendimento
- Favorire un clima creativo e motivante nel team
- Applicare i concetti a contesti reali e progettare soluzioni



Fase	Durata	Obiettivi	Attività
1. Apertura e ingaggio	45 min	Stimolare curiosità e introdurre il tema	Icebreaker + visual map + domande provocatorie
2. Teoria e modelli	1h 15 min	Presentare stupidità disfunzionale vs funzionale	Slide + discussione guidata + scheda operativa
3. Role-play 1	1h	Simulare leadership disfunzionale	Simulazione + osservatori con scheda di valutazione
4. Debriefing e riflessione	45 min	Analizzare comportamenti e attivare consapevolezza	Discussione + domande metacognitive
5. Role-play 2 (trasformativo)	1h	Allenare stupore creativo e apertura	Simulazione + feedback tra pari
6. Laboratorio di progettazione	1h 30 min	Applicare i concetti a casi reali	Gruppi + esercizi + presentazione
7. Sintesi e piano d'azione	45 min	Consolidare apprendimenti e definire azioni	Mappa finale + commitment individuale

Template – Laboratorio di progettazione

Obiettivo

Analizzare un caso reale o simulato di leadership disfunzionale e progettare un intervento trasformativo basato su apertura, apprendimento e intelligenza collettiva.

Fase 1 – Analisi del caso

- **Titolo del caso:**
- **Contesto:** (azienda, team, progetto, settore)
- **Comportamenti osservati:**
 - [] Difesa di idee fallimentari
 - [] Negazione dell'errore
 - [] Rigidità decisionale
 - [] Comunicazione confusa
 - [] Demotivazione del team
- **Effetti sul clima e sui risultati:**



Fase 2 – Trasformazione

- Quali segnali di apertura potrebbero emergere?
- Come stimolare stupore creativo nel leader e nel team?
- Quali strumenti o pratiche facilitano il cambiamento?
 - ☐ Ascolto attivo
 - ☐ Domande potenti
 - ☐ Debriefing dell'errore
 - ☐ Co-decisione
 - ☐ Visual map e feedback



Fase 3 – Progetto operativo

- Titolo dell'intervento:
- Obiettivi specifici:
- Azioni concrete da implementare:
- Ruoli e responsabilità nel team:
- Indicatori di successo:



Scheda operativa

Inventare interventi trasformativi

1. Analisi del case study

Checklist della "stupidità"

- ☐ Difesa di idee anche se fallimentari.
- ☐ Chiusura a nuove proposte.
- ☐ Negazione o minimizzazione dell'errore.
- ☐ Comunicazione autoreferenziale.

Che prospettiva ha bloccato il leader nel case study?

Se il progetto, invece di fallire, fosse stato di successo, quale aspetto sarebbe cambiato?

Come possiamo rendere questa domanda ancora più potente per stimolare nuove prospettive?

2. Inventare un intervento trasformativo

Apertura allo stupore

☐ Rigidità disfunzionale



Brief di sintesi

Che interventi concreti e coordinati potrebbero superare i punti critici del case study?

#LeadershipCreativa #StuporeCreativo #SoluzioneProblemi

Sintesi e piano d'azione

Mappa finale: da rigidità ad apertura *Visual + parole chiave emerse*

Domande di commitment *Es: "Quale comportamento voglio trasformare da domani?"*

Domande di commitment

- Quale comportamento disfunzionale voglio trasformare da domani?
- In che modo posso stimolare stupore creativo nel mio team?
- Quale pratica quotidiana adotterò per restare aperto e curioso?



- *“La vera intelligenza non è sapere tutto, ma saper cambiare idea.”*
- *“Il leader creativo non ha tutte le risposte, ma sa fare le domande giuste.”*
- *“Ogni errore è un invito a guardare oltre.”*

Buona Leadership ispirata!

simonetani65@gmail.com



