

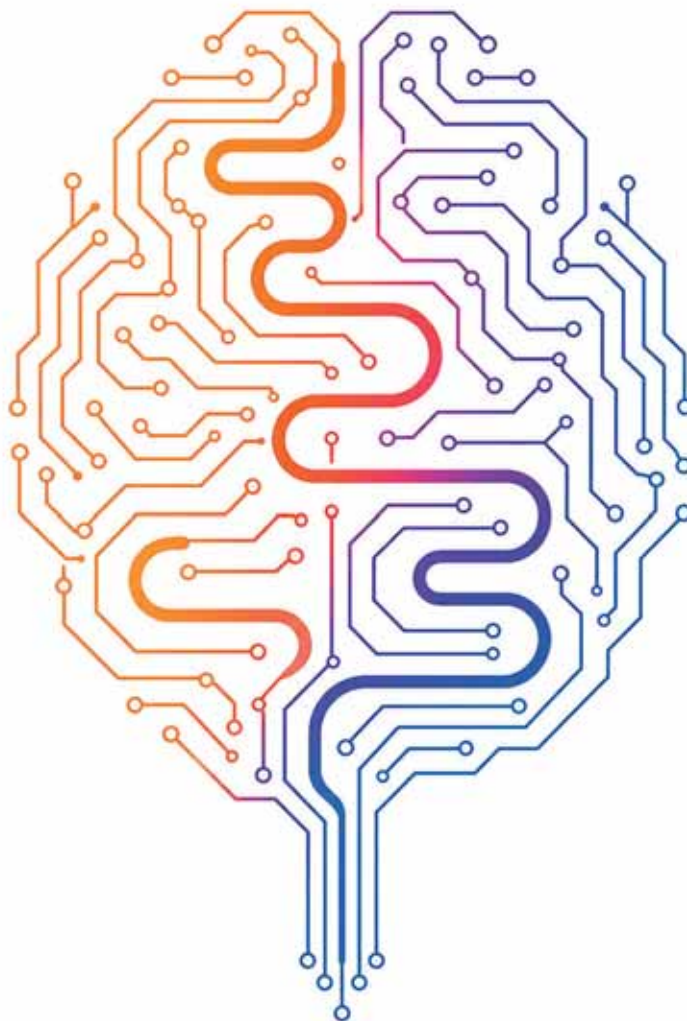
ITALIA

**HARVARD  
BUSINESS  
REVIEW**

# *Le strade tortuose dell'IA*

È arduo fare grandi investimenti  
senza ragionevoli certezze  
sugli effetti a lungo termine

**PAGINA 37**



POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN  
ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003  
(CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1  
COMMA 1, DCB MILANO. PRIMA IMMISIONE  
SUL MERCATO: 4 GIUGNO 2026



9 791280 015648

**GIUGNO 2026**  
MENSILE € 13,50

**Strategi**  **s** EDIZIONI

# The Hell of Business: un viaggio attraverso i vizi capitali delle organizzazioni

*Come trasformare le disfunzioni dei sistemi organizzativi in virtù manageriali*

di **Mario Vitolo**, Managing Director di Virvelle srl – Società Benefit e **Mario Testa**, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Salerno e Training Consultant di Virvelle srl

*Sono le 10:30. La sequenza di riunioni procede senza interruzioni, mentre le decisioni restano sospese e le informazioni circolano parzialmente. L'intensità delle attività non si traduce in efficienza. Tale configurazione, tutt'altro che episodica, segnala una modalità operativa che è diventata, purtroppo, normalità.*

Le organizzazioni difficilmente crollano per effetto di un singolo evento. Molto più frequentemente, invece, si trasformano per sedimentazione: scarti minimi che, accumulandosi nel tempo, ridefiniscono progressivamente pratiche e significati delle attività lavorative. Informazioni che restano confinate e non disponibili, riunioni che erodono tempo ed energie, priorità non pianificate, dinamiche relazionali che trascinano le imprese verso il baratro dell'insostenibilità. Piccole e grandi sequenze di attività la cui portata diventa preoccupante, osservandone ricorrenza e persistenza.

Alcuni indicatori recenti consentono di cogliere tali traiettorie con maggiore nitidezza. Gallup segnala nel 2025 un engagement globale fermo al 20%, accompagnato da una costanza di stati emotivi negativi; Microsoft osserva una frequenza di interruzioni che, nelle ore centrali della giornata lavorativa, è pressoché continua; Atlassian stima che oltre un quarto del tempo viene assorbito dalla ricerca di informazioni. Metriche eterogenee, ma convergenti nel delineare un ambiente di lavoro caratterizzato da dispersione cognitiva, frammentazione operativa e stati emotivi disfunzionali.

La letteratura manageriale mette in luce le diverse cause sottese a tali dinamiche, evidenziando come l'incapacità di distinguere tra urgenza e rilevanza comprime lo spazio destinato alla valutazione delle alternative, alla riflessione multistakeholder e alla pianificazione strategica. *The Hell of Business* sottolinea tali distorsioni, indicando la sottile e perversa relazione di causazione tra disfunzioni organizzative e stati emotivi individuali e di gruppo. Qui di seguito si sintetizzano i sette tipici vizi capitali delle organizzazioni che ingenerano le difficoltà su menzionate:

1. Superbia, che chiude all'ascolto;
2. Avarizia, che imprigiona risorse e informazioni, impoverendo le relazioni;
3. Lussuria, che distrae, confondendo obiettivi con rapide e fugaci gratificazioni;
4. Ira, che trasforma proficui e necessari confronti in conflitti distruttivi;
5. Gola, che spinge all'efficientismo e alla crescita non sostenibile;
6. Invidia, che alimenta competizioni sterili e tossiche;
7. Accidia, che spegne la motivazione.

Tale tassonomia dantesca consente di leggere routine sedimentate e pericolose derive: il vizio capitale, inteso come elemento ricorrente dell'agire, apparentemente fuori dal nostro controllo, può essere invece osservato con attenzione manageriale, fino a divenire disponibile a una rielaborazione operativa. Così, l'inferno del business, osservato nelle sue ricorrenze, lascia intravedere le azioni praticabili per la propria redenzione.



*The Hell of Business* è, dunque, un viaggio che parte dall'osservazione dei vizi sistematici dell'organizzazione, passa attraverso l'analisi emotiva del sé e approda al trasferimento di concreti strumenti manageriali. Lungo questo cammino, le competenze manageriali non si esauriscono nelle capacità razionali di decidere o pianificare, ma si potenziano nel modo di abitare le relazioni, il tempo e l'incertezza. È lì che le competenze emotive smettono di essere una controindicazione da rimuovere e diventano una condizione abilitante per qualsiasi trasformazione sostenibile.

**virvelle**