Mondo Formazione

MONDO FORMAZIONE

LA PSICOLOGIA POSITIVA AL SERVIZIO DEL MANAGEMENT

MARIO VITOLO e MARIO TESTA

18 Novembre 2026

Posta
Posta
Condividi
Pdf/Stampa

Molte carriere manageriali si consumano all'inseguimento del "traguardo successivo": un incarico ambito, una promozione, un riconoscimento dai vertici.

Ma quanto dura la soddisfazione una volta raggiunto l'obiettivo?

La psicologia positiva invita a guardare oltre la gratificazione immediata; la felicità legata al successo è spesso effimera e, se inseguita a ogni costo, può diventare fonte di inquietudine. A fare la differenza nel tempo è il senso che si attribuisce al proprio lavoro: sentirsi parte di qualcosa di più grande e mettere a frutto le proprie qualità migliori (Seligman, 2011), in quanto chi riconosce un significato nel proprio lavoro tende a sviluppare maggiore resilienza e anti-fragilità, costruendo risultati più solidi e duraturi.

Per chi guida persone e coordina team, il tema è tutt'altro che astratto. Il manager risponde dei risultati del gruppo, sotto la pressione di scadenze e aspettative. Ma dietro il ruolo c'è una persona, con il proprio equilibrio da tutelare: un responsabile logorato difficilmente infonde energia, poiché gli stati d'animo si propagano nel team per contagio condizionandone cooperazione e prestazioni (Barsade, 2002).

Seligman riconduce il flourishing (la piena fioritura dell'esistenza) a cinque elementi (modello P.E.R.M.A.), che calato nel contesto d'impresa offre una lente duplice, utile a leggere il proprio benessere e a individuare le leve con cui sostenere quello dei collaboratori.



Consigliati per te

MONDO FORMAZIONE
IL PARADOSSO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: NELL'ERA DEGLI ALGORITMI IL VANTAGGIO COMPETITIVO È UMANO

MONDO FORMAZIONE
FORMARE I MANAGER DELLA SANITÀ PER AFFRONTARE LA COMPLESSITÀ: UN'URGENZA SISTEMICA

MONDO FORMAZIONE
Le aziende alla prova della felicità

SPECIALE / EDUCARE LA PROSSIMA GENERAZIONE DI LEADER
Quale futuro per lo sviluppo della leadership

Cinque aree di azione manageriale

- Positive Emotions (emozioni positive): si alimentano celebrando i successi, compresi quelli minimi che la frenesia quotidiana tende a lasciare in ombra. Secondo il progress principle, i piccoli avanzamenti, se riconosciuti, sostengono la motivazione (Amabile e Kramer, 2011) più di un entusiasmo ostentato.
- Engagement (coinvolgimento): raggiunge la massima espressione nel flow, lo stato in cui la concentrazione si fa così intensa da attenuare la percezione del tempo (Csikszentmihalyi, 1990). Serve un compito abbastanza impegnativo da sollecitare le competenze, ma alla portata di chi lo affronta. Ciò vale per i collaboratori, cui assegnare obiettivi calibrati e riscontri tempestivi e per il manager, che sacrifica alle urgenze le attività in cui potrebbe esprimersi al meglio.
- Relationships (relazioni): le connessioni di alta qualità, anche se brevi, fondate sul rispetto e sulla reciprocità, restituiscono vitalità a entrambe le parti (Dutton e Heaphy, 2003). Può bastare un gesto distratto o un'attenzione mancata per far sentire l'altro invisibile.
- Meaning (significato): affiora quando le persone comprendono a cosa serve il proprio lavoro. Al manager spetta rendere esplicito il filo che unisce le attività quotidiane alla missione dell'organizzazione, senza sottrarsi alla stessa domanda rispetto al proprio ruolo: "Quale significato genera il mio contributo?"
- Accomplishment (realizzazione): si nutre di traguardi chiari e progressi riconosciuti che fanno percepire la crescita e il potenziamento come un percorso dotato di direzione (Spreitzer, 1995).

Due ulteriori dimensioni, Narrazione ed Ecologia, ampliano il modello P.E.R.M.A.N.E.:

- Narration: le decisioni raramente bastano a orientare i comportamenti, conta anche come vengono interpretate. Gli studi organizzativi definiscono sensemaking il processo che dà ordine agli eventi (Weick, 1995) e sensegiving l'azione con cui chi guida orienta le interpretazioni altrui (Gioia e Chittipeddi, 1991). La narrazione li intreccia su due piani: il racconto di sé, che consolida l'identità professionale rileggendo le difficoltà come occasioni di crescita (McAdams, 2006) e quello rivolto al team, che chiarisce le ragioni delle scelte e ne rende visibile l'impatto;
- Ecology: si ispira ad autori come Bronfenbrenner (1979) e von Bentalanffy (1968), secondo cui ogni individuo è inserito in sistemi che si irradiano per cerchi concentrici. Così, in ambito manageriale esiste dapprima il gruppo, poi l'organizzazione, fino a raggiungere clienti, fornitori e territorio sollevando interrogativi sulla sostenibilità delle pratiche adottate.

Dal modello alla pratica quotidiana

Prima di interrogarsi su come motivare il proprio team, un manager dovrebbe chiedersi quanto spazio si riservi al proprio equilibrio, quali attività gli permettano di sperimentare il flow e quale narrazione costruisca attorno al proprio lavoro, per sé e per gli altri. Celebrare i progressi, calibrare le sfide, coltivare le relazioni e rendere esplicito il senso delle decisioni sono gesti ordinari, ma è nella loro continuità che si alimenta un circolo virtuoso. La felicità è una condizione mutevole, mentre il senso resta un punto di riferimento anche nelle stagioni avverse. Con questa consapevolezza, chi guida un'organizzazione può contribuire a un benessere più duraturo, per sé e per il suo team.



MARIO VITOLO è Managing Director di Virvelle S.r.l. - Società Benefit, esperto di apprendimento, sviluppo delle persone e delle organizzazioni e Vicepresidente dell'Associazione Italiana Formatori (AIF). **MARIO TESTA** è Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Salerno e Training Consultant di Virvelle; si occupa di modelli di governo e gestione d'impresa, processi organizzativi e dinamiche manageriali.