



RISORSE UMANE

Un futuro del lavoro fatto di transizioni

Le transizioni di carriera sono processi adattivi che permettono alle persone di restare competenti, motivate e occupabili nel lungo periodo e alle organizzazioni di rigenerare il capitale umano. Nell'era della longevità, è meglio progettarle e valorizzarle che subirle

di Odile Robotti

Zamznudi Tonovi - Shutterstock

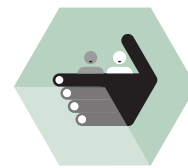
LA LONGEVITÀ STA TRASFORMANDO le transizioni di carriera da tema individuale a fenomeno sistemico per due principali ragioni. Innanzitutto, carriere sempre più lunghe moltiplicano i momenti in cui è necessario o si sente il bisogno di riorientarsi e di rivedere il livello di impegno che si può e si vuole conferire. Le transizioni di carriera, risposta fisiologica a questa necessità, sono il meccanismo che sostiene l'occupabilità e la motivazione individuali nel tempo.

La seconda ragione riguarda la percezione del valore degli anni futuri. Se ci aspettiamo di avere davanti a noi parecchi anni e di viverli in buona salute, il loro valore attuale aumenta: non solo perché i "flussi di vita" si estendono nel tempo, ma anche perché il futuro ci appare meno incerto e più promettente, e quindi lo scontiamo a un tasso più basso. A questa rivalutazione del futuro si accompagna una tendenza crescente a ricercare nel lavoro non solo stabilità, ma anche soddisfazione. Il costo-opportunità di vivere gli anni a venire in modo poco appagante aumenta e, di conseguenza, si riduce la propensione al compromesso e all'acquiescenza.

Con la prospettiva di avere poco tempo di qualità davanti, le transizioni professionali erano considerate più rischiose che vantaggiose; nell'era della longevità appaiono una scelta razionale. È interessante osservare come una dinamica simile avvenga nelle relazioni di coppia risultando nella crescita dei *grey divorce*, ossia i divorzi tra over 60, che sono quasi triplicati tra il 2013 e il 2023.

La differenza tra salire una scala ed esplorare

Contemporaneamente, un altro cambiamento sta contribuendo a rendere le transizioni strutturali. La *carriera-scala*, in cui il successo era noto dall'inizio, il percorso per raggiun-



RISORSE
UMANE

gerlo lineare e predefinito e l'efficienza nella salita il fattore decisivo, sta lasciando spazio a un altro modello. Da un lato, infatti, organizzazioni più piatte rendono impraticabili carriere che si sviluppano per altezza. Dall'altro, con un'emi-vita delle competenze sempre più breve, le scale non restano ferme: i gradini si spostano, alcuni cedono, e la distanza tra uno e l'altro può aumentare mentre si sale.

Le carriere future dovranno necessariamente svilupparsi sempre più in ampiezza, assomigliando più a esplorazioni in cui ci si muove in uno spazio aperto, le direzioni possibili sono molte e gli imprevisti la regola. E la ricompensa finale? Un bersaglio mobile.

La carriera-scala richiedeva grinta ed energia; la carriera-esplorazione richiede anche coraggio, una buona tolleranza per l'incertezza e grande resilienza. In cambio, però, offre vantaggi da non sottovalutare. Anzitutto, si può avere successo anche sbagliando clamorosamente rotta, come accadde a Cristoforo Colombo, che voleva arrivare nelle Indie Orientali, cioè nell'Asia meridionale e sud-orientale.

Inoltre, il percorso in sé può generare conoscenza, competenze e visione che possono rivelarsi di valore. James Cook, partito alla ricerca della Terra Australis, non la trovò, ma diventò famoso cartografando con precisione Australia, Nuova Zelanda e isole del Pacifico. Il successo arrivò in una forma diversa da quella sperata: non dalla scoperta di nuove terre, ma dalla

Come le organizzazioni possono supportare le transizioni

1. Normalizzare

- Si riconosce che la longevità introduce maggiori complessità, legate alla cura, alla salute e a cambiamenti di energia, nelle traiettorie di vita e le transizioni sono considerate meccanismi per rendere le carriere sostenibili e produttive nel corso dei decenni.
- Il desiderio di cambiare ruolo, ritmo o focus non è né stigmatizzato, né accettato con rassegnazione, bensì legittimato e gestito.

2. Progettare e sostenere

- Le transizioni non vengono gestite episodicamente e reattivamente, bensì esistono

percorsi di mobilità interna stabili, riconoscibili e valorizzati, che includono formazione, passaggi laterali, ruoli in progetti e assegnazioni temporanee a diversa intensità di lavoro.

- La transizione è resa facilmente praticabile, permettendo alla risorsa e all'organizzazione di concentrarsi su come possa creare valore.

3. Anticipare

- Le necessità di transizioni sono intercettate prima che diventino obsolescenza, perdita di fiducia nelle proprie capacità e caduta dell'ingaggio.

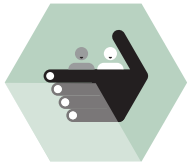
4. Formare

- La *transition literacy*, cioè la capacità di comprendere e gestire le transizioni, e la *restartability*, cioè la capacità attiva di ricominciare in un nuovo ruolo gestendo aspetti pratici e psicologici, fanno parte della formazione di base per tutte le risorse (rinvio al mio articolo "Restartability", in *Harvard Business Review Italia*, luglio/agosto 2018).
- I manager sono formati nel riconoscere segnali di disallineamento e *gap* di competenze nelle risorse, in modo da attivare per tempo conversazioni strutturate, percorsi di

riorientamento e opportunità di mobilità interna, nonché nel supportare le risorse in transizione di carriera.

5. Non porre limiti di età

- Il concetto di *peak-age* è superato: si riconosce che le persone possono contribuire a tutte le età e che le carriere possono progredire per cicli.
- Si prende atto dell'importanza per le persone di non sentirsi "a fine corsa" per poter essere più motivate e contributive nel presente.
- Le transizioni non hanno limiti di età e ogni transizione è accompagnata, inclusa quella verso il post-carriera.



RISORSE
UMANE

conversione dell'esplorazione in conoscenza scientifica solida e verificabile. Infine, nella carriera-esplorazione, i cambiamenti di direzione, le soste e perfino gli arretramenti temporanei possono risultare strategici permettendo progressi più rapidi nelle tappe successive. Di conseguenza, si attenua l'ansia generata da una performance valutata in modo lineare e incessante.

L'utilità dell'inutile

Nella carriera-scala le transizioni di carriera, se non finalizzate a un ritorno rapido e chiaramente identificato, venivano considerate perdite di tempo o segnali di indecisione. Eppure, molte traiettorie fertili nascono proprio da passaggi che, nel momento in cui avvengono, sembrano marginali. Il celebre corso di calligrafia seguito da Steve Jobs fu frequentato per curiosità. Solo anni dopo quell'esperienza si tradusse nella sensibilità estetica e tipografica che avrebbe distinto Apple.

Nell'epoca della *carriera-esplorazione*, il valore della transizione può nascere dal collegare mondi distanti, dall'aprirne di nuovi e dall'acquisire elementi, linguaggi, prospettive. Chiedere che una transizione sia sempre giustificata in anticipo può far perdere opportunità ancora ignote e che, addirittura, potrebbero non esistere ancora. Ciò che conta, dunque, è creare le condizioni perché ogni transizione possa esprimere il proprio valore. Questo richiede tratti, mentalità e competenze che, anziché essere dati per scontati, andrebbero incoraggiati e sviluppati nelle risorse (si veda il box "Come le organizzazioni possono abilitare le risorse alle transizioni").

L'inutilità del facile

La Gen-Z, prima generazione consapevole che non farà un solo lavoro tutta la vita e che potrebbe essere spiazzata dall'IA, viene spesso accusata di *job-hopping*, eccessiva mobilità e infedeltà. Una lettura alternativa è che si tratti di un adattamento anticipatorio, cioè che stia attuando (intenzionalmente o meno) una strategia esplorativa in cui identità professionali, contesti organizzativi, valori e confini personali vengono testati. Quando le scelte di carriera erano meno variegata e le carriere più brevi e lineari, questo comportamento aveva più costi che benefici, mentre nel contesto presente può permettere di costruire agilità di apprendimento, competenze nuove, capitale di esperienza e auto-consapevolezza. Certamente gestire risorse più stabili con il modello carriera-scala è più facile, ma non prepara la forza lavoro richiesta dal futuro.

Come le organizzazioni possono abilitare le risorse alle transizioni

Fare *transition empowerment* significa mettere le risorse in condizione di riconoscere quando una transizione è necessaria, prepararla in anticipo, attraversarla in modo intenzionale e trasformarla in valore per sé e per gli altri. Questo richiede che si sviluppino alcune caratteristiche, mentalità e comportamenti.

1. Caratteristiche personali

- **Curiosità:** Interesse per ciò che cambia, anche fuori dal proprio perimetro.
- **Tolleranza dell'incertezza e dell'ambiguità:** Riuscire ad agire senza avere tutte le informazioni necessarie e a muoversi in contesti non lineari.
- **Flessibilità identitaria:** Non coincidere con un ruolo o un titolo.
- **Autoefficacia:** Fiducia di poter cambiare ruolo senza eccessive difficoltà.
- **Agency:** Sentirsi soggetti attivi del cambiamento.
- **Senso di continuità:** Capacità di trovare il filo conduttore attraverso i cambiamenti.

2. Atteggiamenti mentali

- **Mentalità sperimentale:** Trattare le transizioni come esperimenti che aiutano a scoprire sé stessi e il contesto.
- **Mentalità della crescita:** Valutare le esperienze per ciò che insegnano, non solo per l'esito, e credere di poter crescere grazie ad esse.
- **Mentalità restartable:** Saper gestire i nuovi inizi a livello cognitivo, energetico ed emozionale.

3. Competenze chiave

- **Auto-consapevolezza:** Capacità di leggere le proprie emozioni ed esperienze per orientare le scelte che si compiono.
- **Riconoscimento dei segnali precoci:** Saper cogliere il disallineamento tra sé e il proprio lavoro.
- **Lettura del contesto:** Prevedere o almeno comprendere l'evoluzione del mercato e della propria organizzazione.
- **Identificazione e costruzione delle alternative di transizione:** Collaborare con l'organizzazione per trasformare possibilità di cambiamento in opzioni reali.
- **Agilità di apprendimento:** Saper disimparare e reimparare.
- **Trasferimento dell'apprendimento:** Saper trasferire competenze tra contesti diversi.
- **Apprendimento esperienziale:** Saper trasformare ogni esperienza in apprendimento.
- **Career sensemaking:** Capacità di dare senso retrospettivo e prospettico al proprio percorso professionale.
- **Career storytelling:** Saper aiutare gli altri a leggere il proprio percorso in modo coerente come una "storia professionale in evoluzione".
- **Self-branding:** Saper spiegare chi si è diventati attraverso le proprie esperienze professionali e personali.
- **Attivazione dei network:** Saper usare le relazioni come fonti di informazione, confronto e sostegno nelle fasi di transizione e pre-transizione.
- **Ottenimento di mentorship e sponsorship:** Saper identificare e attivare il supporto necessario ad ogni transizione.



Shutterstock AI Generator

Dalla *bucket-list* ai *micro-retirement*

Incerti riguardo ai tempi in cui potranno effettivamente ritirarsi dal lavoro, i giovani reagiscono prendendosi delle pause, spesso collocate tra un'esperienza e l'altra, per formazione, rigenerazione, cura della famiglia o di sé. Se le generazioni precedenti compilavano una *bucket list* - cioè un elenco di esperienze o sogni da realizzare nella parte finale della vita prima di "tirare le cuoia" (in inglese "*kick the bucket*") - durante la vita lavorativa e rimandavano alla pensione il momento per realizzarla, i giovani oggi prendono *micro-retirement*, cioè brevi pause per fare qualcosa che amano, senza rinviare. Una lettura longevità-centrica, anziché instabilità-centrica, porta ad alcune considerazioni. Anzitutto, con carriere che assomigliano a una maratona, alternare sforzo e rigenerazione è una leva di sostenibilità. Secondo, non è affatto escluso che da queste esperienze possano ricavare apprendimenti utili e sviluppare meta-competenze preziose, soprattutto se si è ricevuta una formazione che aiuti a cogliere opportunità di apprendimento ovunque si presentino e a rendere le competenze acquisite trasferibili da un contesto a un altro. Anche nel caso di transizioni che portano brevemente fuori dal mercato del lavoro, ha più senso supportarle e accompagnarle che opporvi resistenza.

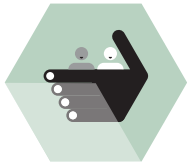
È Capex

Gestire le transizioni di carriera richiede un impegno intenzionale da parte dell'organizzazione su tre assi. Anzitutto, occorre supportare un cambiamento culturale che permetta di accogliere le transizioni e viverle come momenti di crescita. Secondo, serve un atteggiamento anticipatorio che faciliti le transizioni prevedendo ruoli ponte, fasi di riallineamento e forme di mobilità. Terzo, le risorse devono essere aiutate a sviluppare la capacità per affrontare le transizioni. Su questo punto è importante non sottovalutare l'impatto psicologico dei nuovi inizi: coinvolgono l'identità professionale e sono fortemente energivori da un punto di vista emotivo, non solo cognitivo.

Perché le organizzazioni siano disposte ad attivare queste azioni, è cruciale che il supporto alle transizioni venga riconosciuto come investimento in un "capitale invisibile" anziché come un dispendio di risorse individuali e organizzative. Il talento presente nell'organizzazione, grazie alla capacità di gestire le transizioni, si riconfigura e salvaguarda il proprio valore, proteggendosi, per quanto possibile, dal rischio di obsolescenza e di irrilevanza.

Mai senza l'IA

L'IA può essere utile nel governare le transizioni di carriera rendendo più efficiente un approccio predittivo e connettivo.



RISORSE
UMANE

L'analisi dei dati su ruoli, competenze, progetti, performance, formazione e pattern di mobilità interna, può aiutare a individuare cali di ingaggio e segnali precoci di stagnazione e obsolescenza delle competenze prima che diventino critici. L'IA può anche suggerire connessioni con ruoli affini, progetti temporanei, opportunità di mentoring o formazione mirata. Riuscire a progettare le transizioni in anticipo è chiave per gestirle come un flusso continuo di rigenerazione delle competenze anziché come eventi a cui reagire.

La cenerentola delle transizioni

Vi è una transizione sulla quale le organizzazioni sono restie nell'investire e che, viceversa, ritengo molto importante: quella verso il fine carriera, che avviene, di solito, negli ultimi cinque anni di lavoro. Per evitare che questa transizione, non gestita, conduca alla perdita di esperienza, competenze e capitale relazionale, è necessario anzitutto superare l'idea che le persone a pochi anni dalla pensione siano "già praticamente fuori" e riconoscerle, viceversa, come una risorsa strategica per garantire continuità. In pratica, significa dare valore e abilitare le transizioni dall'esecuzione al trasferimento, creando ruoli di mentoring, coaching, advisory o ibridi.

Anche l'ultimissimo miglio, la transizione dal lavoro alla pensione che avviene negli ultimi 12-24 mesi di lavoro, merita attenzione per ragioni sociali e organizzative. Nella longevità, il post-carriera si estende spesso per due decenni, in gran parte vissuti in condizioni di buona salute. Eppure, ancora oggi, la maggior parte delle persone entrano in questa fase senza una guida e senza stimoli strutturati, come se il tempo che resta fosse di scarso valore per l'individuo e per la collettività. Il risultato è che molti, una volta in pensione, riempiono le giornate di attività ma non di significato, faticano a costruire nuove relazioni e finiscono per abitare la società senza parteciparvi attivamente, rinunciando così a generare valore per essa (non trascuro l'aiuto enorme dato alle famiglie, in varia forma, semplicemente faccio osservare che è una forma molto limitata di partecipazione alla società).

Le organizzazioni age-friendly possono svolgere un ruolo decisivo nel tratto finale della carriera, incoraggiando e supportando le persone prossime alla pensione nel riconfigurare la propria esperienza e nel comprenderne il potenziale contributo in nuovi progetti. Questo impegno, che a mio parere dovrebbe rientrare nella responsabilità sociale d'impresa perché contribuisce a rendere la longevità sostenibile a livello individuale

e sociale, genera benefici diffusi. Le persone che "proiettano un'ombra lunga" risultano infatti più coinvolte, soddisfatte e produttive, con effetti positivi per l'organizzazione, per loro stesse e per le generazioni più giovani, che possono contare su role model di invecchiamento positivo.

I due anni che precedono la pensione possono apparire, dal punto di vista del ritorno strettamente economico, un arco temporale troppo breve per giustificare un investimento da parte dell'organizzazione, ma se li moltiplichiamo per il numero di baby-boomer che stanno avvicinandosi alla pensione e consideriamo che sono gli anni più intensi del trasferimento di esperienza, know-how e relazioni, si arriva a conclusioni ben diverse.

Cemento antisismico

La molteplicità di variabili che stanno trasformando il mondo del lavoro e il livello di incertezza che le accompagna suggerirebbero di non fare previsioni destinate, con ogni probabilità, a essere smentite. Temerariamente, mi sono concessa l'azzardo di farne una: che le transizioni di carriera saranno una leva strategica organizzativa per riconfigurare il talento in qualsiasi direzione si renderà necessaria e a garantire il suo impiego proficuo attraverso un arco temporale lungo. Il corollario è che saranno avvantaggiate le organizzazioni capaci di prevedere, indirizzare e gestire le transizioni, sviluppando nelle persone la capacità di affrontarle e promuovendo una cultura che le legittimi e le normalizzi.

Le transizioni di carriera, un tempo viste come crepe in un edificio ritenuto stabile, possono diventare il cemento antisismico che ne garantisce la tenuta e la capacità di assorbire gli urti del cambiamento. Almeno per un po'. 🍷

 **ODILE ROBOTTI** è amministratrice unica di Learning Edge srl e autrice dei libri *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), *Il Magico Potere di Ricominciare* (Mind, 2019) e *I Migliori cinquant'anni. Riscoprirsi e reinventarsi nella seconda metà della vita* (Mind, 2025). Odile si dedica da anni all'empowerment femminile, ai nuovi inizi professionali (www.restartability.com) e alla preparazione alla longevità di organizzazioni e individui (www.ready4longevity.com). Laureata in Economia Politica (Università Bocconi), ha conseguito un MBA (SDA Bocconi), un Ph.D in Psicologia (University College London) e una certificazione come professional coach (International Coaching Academy). Il profilo completo è disponibile su LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/odile-robotti-92a18a3/>).