



OMEOSTASI PROFESSIONALE

Perché le carriere longeve hanno bisogno di un sistema di regolazione

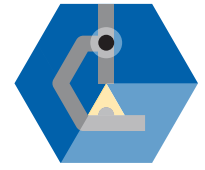
Quattro parametri vitali, quattro variabili dinamiche e quattro meccanismi regolatori per rendere sostenibili carriere che si estendono in un futuro instabile e imprevedibile

di Odile Robotti

Rafael Rodriguez- Unsplash



Le carriere longeve richiedono un sistema capace di intercettare segnali di equilibrio precario e attivare tempestivamente processi di riallineamento.



OMEOSTASI
PROFESSIONALE

La longevità ha preso gli steroidi. Carriere che si protraggono nel tempo e attraversano molte fasi della vita sono intrinsecamente difficili da gestire perché le circostanze, le caratteristiche e le motivazioni personali cambiano. Su questo si innestano i cambiamenti nel contesto esterno che amplificano il rischio di squilibri.

La longevità stava già mettendo in difficoltà il modello lineare di carriera: l'accelerazione nelle trasformazioni organizzative, tecnologiche e sociali le ha dato la potenza per mandarlo definitivamente al tappeto.

Omeostasi professionale. Una cosa è chiara: il modello che lo sostituirà dovrà essere in grado di ristabilire continuamente e intenzionalmente condizioni di equilibrio. In biologia questa capacità prende il nome di omeostasi: l'insieme dei meccanismi che permettono a un organismo di riequilibrarsi in presenza di cambiamenti interni ed esterni. Le carriere longeve richiedono qualcosa di analogo: un sistema capace di intercettare segnali di equilibrio precario e attivare tempestivamente processi di riallineamento.

Rispetto all'omeostasi biologica, però, ci sono alcune differenze. Quella professionale non mira a preservare un equilibrio predefinito, ma a ritrovare nel tempo configurazioni coerenti con l'evoluzione della persona e del contesto. Inoltre, non esiste un unico equilibrio: ogni persona ne costruisce uno diverso, che evolve nel corso della vita. Infine, a differenza di quella biologica, l'omeostasi professionale non è automatica e non dipende solo dall'individuo, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di creare condizioni favorevoli all'adattamento.

In questo articolo propongo un modello di omeostasi professionale (Career Longevity Homeostasis™) che aiuta a leggere, anticipare e gestire gli squilibri nelle carriere longeve attraverso quattro parametri vitali, i loro orizzonti di sostenibilità e i meccanismi necessari a ristabilire l'equilibrio nel tempo.

La nuova funzione obiettivo delle carriere

Nel contesto di carriere lunghe, l'obiettivo non è mantenere o accrescere continuamente responsabilità, status e retribuzione. Se la vita lavorativa si estende, le traiettorie professionali devono essere più articolate e prevedere accelerazioni, fasi di consolidamento, cambiamenti di direzione, ridefinizioni del ruolo e, talvolta, passi indietro. Perseguire una progressione continua lungo un'unica dimensione per vari decenni rischia di essere difficilmente sostenibile a livello personale e organizzativamente disfunzionale perché trascura altre forme di contributo e creazione di valore.

La nuova funzione obiettivo consiste nel preservare nel tempo la capacità delle persone di contribuire, generare impatto e trovare significato nel proprio lavoro, adattando continuamente il proprio contributo a ciò che cambia dentro e fuori di sé.

Perché ciò sia possibile, devono rimanere allineate diverse dimensioni della vita professionale: le competenze necessarie per contribuire, le opportunità per esprimere il proprio valore, il senso di scopo e la possibilità di generare un impatto significativo.

Una carriera conserva la propria vitalità quando queste condizioni continuano a essere soddisfatte: l'omeostasi professionale ha la funzione di ricreare configurazioni di equilibrio coerenti con l'evoluzione della persona e del contesto.

I quattro parametri vitali delle carriere sostenibili

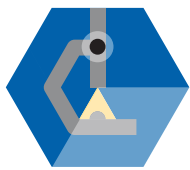
Vi sono quattro dimensioni alla base della sostenibilità del contributo nel tempo che, nella formulazione originale del modello, chiamo:

- **Purpose:** il significato percepito nel proprio lavoro, ciò che lo rende personalmente rilevante e motivante.
- **Capability:** la percezione di possedere capacità rilevanti e aggiornate per poter essere contributivi.
- **Role:** la percezione di contributo legata al ruolo svolto.
- **Impact:** la capacità percepita di generare valore, influenzare contesti, trasferire esperienza e lasciare un contributo che vada oltre il ruolo formale.

Le prime due dimensioni – Purpose e Capability – riguardano ciò che la persona porta: motivazione e competenze. Le seconde due – Role e Impact – riguardano ciò che genera nel contesto: opportunità di contributo e capacità di produrre effetti che si estendono oltre il ruolo formale.

Perché una carriera rimanga sostenibile nel tempo occorre voler contribuire (Purpose), poter contribuire (Capability), avere uno spazio nel quale farlo (Role) e generare effetti riconosciuti e significativi (Impact). I quattro parametri rappresentano quindi le condizioni necessarie alla sostenibilità professionale.

Storicamente, le organizzazioni hanno dedicato maggiore attenzione a Capability e Role rispetto a Purpose e Impact. È un limite: non solo perché questi ultimi contengono informazioni cruciali, ma perché senza di essi è difficile interpretare correttamente le altre due dimensioni.



OMEOSTASI PROFESSIONALE

C'è, però, un altro problema. Concentrarsi esclusivamente sul valore assunto da ciascun parametro significa individuare gli squilibri quando si sono già manifestati, rendendo più difficile intervenire efficacemente. Occorrono quindi variabili anticipatorie che segnalino rischi di deterioramento dell'equilibrio professionale.

I quattro *span*

Chiamo *span* l'orizzonte di sostenibilità percepito da una persona per una determinata dimensione della propria carriera, cioè il periodo durante il quale ritiene che essa possa continuare a rimanere vitale e rilevante. Gli *span*, che consentono di valutare la sostenibilità futura dei parametri vitali della carriera, possono essere valutati a partire da quattro domande introspettive:

- **Purpose-span:** per quanto tempo continuerò a trovare significato nel mio lavoro?
- **Capability-span:** per quanto tempo le mie capacità resteranno rilevanti?
- **Role-span:** per quanto tempo questo ruolo mi offrirà ancora spazio per evolvere ed esprimere il mio valore?
- **Impact-span:** per quanto tempo continuerò a generare impatto?

Manutenzione predittiva della carriera. I quattro *span* sono indicatori prospettici di potenziali squilibri che aiutano sia a interpretare la sostenibilità futura della propria carriera, sia a discuterla con gli altri grazie a un linguaggio condiviso. Infatti, pur basandosi sull'auto-valutazione, la loro interpretazione può essere arricchita dal confronto con manager, HR, business partner, coach, mentori o colleghi esperti, che possono aiutare a comprendere i segnali, a leggere il contesto e dare una visione sistemica.

Profili "a rischio". L'analisi dei quattro *span* può essere estesa dall'individuo all'intera organizzazione con risultati interessanti. Tradizionalmente, le aziende monitorano, e spesso solo periodicamente, indicatori quali performance, turnover, soddisfazione di carriera ed engagement. Il modello degli *span* offre una prospettiva complementare perché, applicato su larga scala, permette di individuare pattern ricorrenti di disallineamento e aree di vulnerabilità organizzativa nelle quali si concentrano "profili a rischio", fornendo indicazioni utili per orientare priorità, investimenti e interventi di sviluppo. Nel box 1 sono riportati alcuni esempi di profili a rischio individuati sulla base dei quattro *span*.

I meccanismi dell'omeostasi professionale. Come ogni sistema omeostatico, anche la carriera richiede processi capaci di ristabilire l'equilibrio quando una delle sue dimensioni fondamentali entra in tensione. A differenza dell'omeostasi biologica, che opera in larga misura in modo automatico e rapido, quella professionale richiede consapevolezza, intenzionalità e spesso tempi più lunghi.

Il modello individua quattro processi, ognuno con proprie leve di intervento, da attivare quando gli *span* iniziano a contrarsi per preservare la sostenibilità della carriera nel tempo (si veda il box 2 per un approfondimento):

- **Purpose renewal.** Il segnale di allerta è la distanza emotiva dal proprio lavoro: si continua a funzionare, ma senza reale coinvolgimento. Il meccanismo interviene riallineando il significato attribuito al proprio lavoro, all'evoluzione personale, al contesto e alle priorità di vita, restituendo energia, direzione e senso.
- **Capability renewal.** Le competenze che in passato rappresentavano un vantaggio possono perdere rilevanza o diventare insufficienti. Il meccanismo consiste nell'aggiornare, ampliare, combinare o riconvertire le proprie competenze. Non si tratta solo di acquisire nuove capacità, ma di ridefinire il proprio patrimonio professionale e valorizzare esperienza, meta-competenze e nuove forme di contributo.
- **Role renewal.** Quando stagnazione e percezione di sottoutilizzo sono i sintomi, la risposta può essere più o meno radicale. Le transizioni di carriera¹ sono la manifestazione più visibile di questo meccanismo, ma non l'unica. In molti casi è sufficiente modificare responsabilità, assumere nuovi progetti, spostarsi internamente o ridefinire le modalità di contributo per ristabilire l'allineamento senza cambiare completamente percorso.
- **Impact renewal.** Con il tempo si accumula un patrimonio di esperienze, conoscenze e capacità relazionali che eccede i confini del ruolo formale. Questo meccanismo consente di trasformarlo in valore più ampio, estendendo il perimetro e la durata del proprio contributo e preservando per l'organizzazione competenze che altrimenti andrebbero disperse. Nelle realtà con un'età media elevata è uno dei meccanismi più importanti.

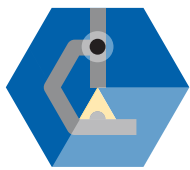
¹ Robotti, "Un futuro del lavoro fatto di transizioni", *Harvard Business Review Italia*, marzo 2026

Box 1. Configurazioni tipiche di vulnerabilità professionale

Profilo	Configurazione degli orizzonti	Rischio
Esperto in Plateau	Capability-Span alto / Purpose-Span, Role-Span e Impact-Span in contrazione	Perdita di innovazione e ingaggio; mancato trasferimento di esperienza; quiet quitting.
Contributore Intrappolato	Purpose-Span e Capability-Span alti / Role-Span basso / Impact-Span limitato	Sottoutilizzo del talento; aumento del rischio di uscita; perdita di potenziale contributivo.
Motivato ma Vulnerabile	Capability-Span in contrazione / Purpose-Span alto / Role-Span e Impact-Span accettabili	Riduzione della competitività; gap di competenze; rallentamento dell'innovazione.
Performer "in ritirata"	Capability-Span e Role-Span accettabili / Purpose-Span e Impact-Span deboli	Calo progressivo di energia, adattabilità e iniziativa; perdita di capacità evolutiva.
Contributore irrequieto	Purpose-Span e Capability-Span alti / Role-Span fragile / Impact-Span emergente	Alta rotazione; scarso commitment di lungo periodo; dispersione del potenziale.

Box 2. Leve di riallineamento associate ai quattro meccanismi omeostatici

Span in contrazione	Segnali	Meccanismo e leve di espansione
Capability-Span	"Le mie competenze stanno perdendo valore." "Mi sento superato da nuove tecnologie o modi di lavorare." "Continuo a fare leva sempre sulle stesse capacità."	Capability Renewal - Adattiva – rafforzare la capacità di apprendere, riadattarsi e ripartire rapidamente. - Interpretativa – sviluppare capacità di lettura del contesto, giudizio e gestione della complessità. - Relazionale – ampliare la capacità di collaborare, influenzare e lavorare oltre i confini organizzativi. - Meta-professionale – sviluppare capacità trasferibili tra ruoli, funzioni e contesti diversi.
Role-span	"Il mio ruolo si sta restringendo." "Gran parte di ciò che faccio può essere automatizzato." "Non vedo cosa potrei fare in futuro, mi sento bloccato." "Ho bisogno di ridurre il livello di pressione."	Role-Renewal - Fluidità – aumentare la capacità di muoversi tra ruoli, progetti e contesti differenti. - Contributo – evolvere il modo in cui si crea valore. - Flessibilità – adattare il ruolo alle diverse fasi della vita professionale. - Collaborazione uomo-IA – utilizzare sistemi intelligenti per ridefinire il contributo professionale, amplificare capacità, compensare limiti e sostenere il contributo professionale.
Purpose-span	"Mi sento emotivamente distante dal mio lavoro." "Funziono, ma senza reale coinvolgimento." "Non riesco a immaginarmi così per altri dieci anni." "Il mio lavoro non mi dà più energia."	Purpose Renewal - Significato – collegare il lavoro a finalità e impatti più ampi dell'esecuzione quotidiana. - Identità – far evolvere la propria identità professionale oltre il ruolo ricoperto. - Evoluzione – individuare nuove sfide e nuove forme di contributo. - Coerenza personale – riallineare il lavoro a valori, priorità e motivazioni emergenti.
Impact-Span	"Mi sento sotto-utilizzato." "La mia esperienza non viene trasmessa." "Vorrei che il mio lavoro avesse un impatto oltre la mia posizione."	Impact Renewal - Raggio d'azione – estendere il contributo a un numero maggiore di persone, team o funzioni. - Durata – creare valore che continui a produrre effetti nel tempo. - Sistema – influenzare pratiche, processi, cultura o ecosistemi più ampi. - Intergenerazionale – trasferire conoscenze, opportunità e valore tra generazioni diverse.



OMEOSTASI
PROFESSIONALE



Il modello omeostatico normalizza la necessità di riequilibrarsi nel tempo e fornisce uno strumento semplice per riconoscere gli squilibri prima che producano conseguenze negative.

Le competenze alla base delle carriere longeve

Per attivare i meccanismi di riallineamento servono capacità specifiche che possono essere sviluppate: il Re-purposing abilita il Purpose renewal, la Learnability il Capability Renewal, la Restartability il Role Renewal, la Generatività l'Impact Renewal.

- **Re-purposing.** È la capacità di rinnovare il significato attribuito al proprio lavoro e al proprio contributo ridefinendo nel tempo significato, identità professionale e modalità di contributo, riallineandoli all'evoluzione di sé, del lavoro e del contesto. Richiede capacità di riflessione identitaria, di rilettura dell'esperienza e di individuazione di nuove fonti di scopo, motivazione e valore che nascono dal collegamento tra bisogni personali e opportunità del contesto.
- **Learnability.** Consiste nel saper rinnovare continuamente le proprie competenze, apprendendo, disimparando, riconfigurandole e integrando nuove tecnologie. Richiede capacità di riconoscere quando le proprie competenze stanno diventando obsolete, di individuare ciò che servirà in futuro e la capacità di trasferire quanto appreso in esperienze precedenti a contesti nuovi.
- **Restartability.** È la capacità di reinventarsi professionalmente in modo consapevole e di affrontare il nuovo inizio². Permette alle persone di passare da un ruolo all'altro senza perdere identità o credibilità. Richiede capacità di sperimentare, riposizionarsi, rigenerare energia, oltre a continuità narrativa e mobilità tra contesti.
- **Generatività³.** È la capacità di moltiplicare il contributo al di là di sé stessi facendolo vivere nei sistemi e negli altri con mentoring, trasferimento di conoscenze, sviluppo istituzionale, promozione del successo altrui. Richiede capacità di pensiero sistemico, di trasferire esperienza e know-how in modo efficace e di far crescere gli altri.

Una cultura dell'evoluzione sostenibile

Negli ultimi decenni alle persone è stato chiesto di adattarsi continuamente per rispondere alle necessità dell'organizzazione e di dimostrare costantemente il proprio valore. Questa richiesta, per molti aspetti ansiogena, rispecchia sempre

meno il modo in cui molte persone si relazionano al lavoro ed è difficilmente sostenibile lungo carriere estese che attraversano trasformazioni profonde della tecnologia e della società. I sintomi del malessere organizzativo, dalla diminuzione dell'engagement all'aumento dello stress⁴, pur avendo cause molteplici, suggeriscono che le condizioni nelle quali il contributo professionale è possibile e sostenibile vadano ripensate.

Ponendo gli *span* al centro, il modello omeostatico normalizza la necessità di riequilibrarsi nel tempo e fornisce uno strumento semplice per riconoscere gli squilibri prima che producano conseguenze negative. L'enfasi si sposta così dalla ricerca di un modo per adattare le persone alle necessità organizzative alla costruzione di un contesto nel quale il riallineamento è incoraggiato e supportato. Cambia anche la concezione del successo: non più la capacità di mantenere una traiettoria continuamente ascendente, ma quella di generare contributo, impatto e significato nel tempo attraverso configurazioni professionali che evolvono.

Nell'omeostasi biologica il compito di ristabilire l'equilibrio ricade sull'organismo. In quella professionale, invece, la capacità di adattarsi nel tempo è condivisa tra organizzazioni e persone: alle prime spetta creare le condizioni culturali, strutturali e formative che rendano praticabile l'evoluzione continua; alle seconde sviluppare la capacità di riconoscere precocemente i propri segnali di squilibrio e partecipare attivamente alla loro gestione. L'adattamento diventa una capacità collettiva, non soltanto individuale.

Molti segnali indicano che è necessario riscrivere il contratto psicologico tra persone e organizzazioni. Potremmo cominciarlo così: le parti si impegnano reciprocamente a creare e mantenere le condizioni che rendono possibile il contributo nel tempo. ■



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). Il profilo completo è disponibile su LinkedIn.

² Robotti, *Restartability*, luglio/agosto 2018, *Harvard Business Review Italia*.

³ Il termine, introdotto dallo psicologo Erik Erikson, consiste nell'interesse ad andare oltre sé stessi per guidare e sostenere le generazioni future. Qui è usato con un'accezione un po' più ampia.

⁴ Secondo Gallup (*State of the Global Workplace*, 2026): solo il 20% dei lavoratori riferisce di sentirsi ingaggiato nel proprio lavoro, mentre il 40% di essi ritiene di essere stressato.