

L'importanza del processo di Offboarding



Credits: <https://it.freepik.com/foto/tecnologia> > Tecnologia foto creata da user18526052 - it.freepik.com

Come ben noto, la pandemia Covid-19 ha generato diversi e innumerevoli effetti sul mondo del lavoro.

Una delle maggiori conseguenze in atto in Italia, ma ancor più nel resto del mondo (soprattutto in America), è la cosiddetta *Great Resignation*, ossia l'incremento significativo in massa delle dimissioni volontarie. Alla base della decisione e della conseguente azione di lasciare il proprio lavoro, ci sono le più svariate cause: dalla ricerca di un posto che dia valore e salvaguardi il benessere, al burnout, al desiderio di preservare il bilanciamento vita professionale – vita privata.

Tra i fattori che hanno contribuito ad innescare questo avvenimento, la pandemia ha probabilmente svolto un ruolo rilevante cambiando profondamente le aspettative che le persone hanno nei confronti del lavoro, rivalutando e riassegnando importanza e priorità ad altri elementi della vita. Proprio all'interno di questo contesto, per le aziende assume un ruolo ancora più rilevante il processo di *offboarding*.

L'*offboarding* coincide con il momento in cui il lavoratore e l'azienda si separano concedendosi rispettivamente un arrivederci. Da un punto di vista organizzativo, questo momento rappresenta un vero e proprio processo che merita un attento coordinamento di tutte le sue fasi che vanno ad esempio dalla complessa negoziazione delle condizioni di chiusura del rapporto, alla gestione amministrativa di tale chiusura, al momento di ascolto (exit interview), al passaggio di consegne (potenzialmente connesso anche all'*onboarding* di una nuova risorsa sostitutiva) e gestione del clima dell'area coinvolta, sino alle relative comunicazioni istituzionali (soprattutto se si tratta di ruoli manageriali).

Secondo il modello dell'Employee Life Cycle (Tulpule, D., Upendra Pandya, N., 2020), il ciclo di vita di un dipendente si articola in sei fasi:

1. attrazione,

2. reclutamento,
3. onboarding,
4. sviluppo,
5. retention
6. **offboarding.**

Questo modello si basa sull'idea che le aziende possano curare e progettare l'esperienza lavorativa dei propri collaboratori in ogni sua fase, nello stesso modo in cui si progetta l'esperienza di un cliente quando si relaziona con un prodotto (user experience). Assistendo e supportando il collaboratore nell'esperienza di queste differenti fasi, le aziende hanno la possibilità di influenzare e migliorare in modo significativo il vissuto dei dipendenti, conseguendo ottimi risultati in termini di performance ed engagement.

Inoltre, secondo Daniel Kahneman (1993) che ha teorizzato la regola del "picco e della fine", le persone chiamate a valutare un'esperienza appena vissuta, tendono a dare un giudizio nella maggior parte dei casi in base a come si sono sentite nel momento di maggiore intensità (al suo apice) e alla sua fine e non tenendo in considerazione la somma totale dell'esperienza.

Ciò significa che l'approccio tradizionale della maggior parte delle imprese di dedicare più attenzione e risorse alla selezione di nuovo personale piuttosto che alla valorizzazione dei dipendenti in uscita che spesso portano al termine le loro significative carriere in maniera brusca e sbrigativa, può essere rivisto.

La scarsa progettazione del processo di uscita porta l'azienda a perdere importantissime opportunità e benefici nel lungo termine. Ecco allora che il livello di attenzione ed empatia con cui si gestisce l'offboarding può fare la differenza. Terminare un rapporto di lavoro *salutando* il proprio dipendente in modo approfondito può diventare una pratica aziendale che porta crescita e sviluppo. Infatti, quando un dipendente decide di lasciare il proprio posto lavorativo, l'azienda non solo perde il collaboratore in sé ma rischia di perdere anche un possibile futuro fornitore, cliente, ambassador o potenziale rientro.

Anche le ricercatrici dell'università di Harvard hanno studiato l'offboarding e hanno pubblicato un articolo (Turn Departing Employees into Loyal Alumni - A holistic approach to offboarding by Alison M. Dachner and Erin E. Makarius) in cui sostengono che programmare le «separazioni» dei collaboratori ha un valore molto importante: è fondamentale avere conversazioni aperte e sincere sugli obiettivi e sulle prospettive di sviluppo. Nel momento di separazione i manager dovrebbero essere in grado di riconoscere i contributi forniti dai propri collaboratori, rendere loro risorse ed elementi necessari per sostenerli e supportarli durante il momento di transizione e usufruire dei colloqui di uscita come opportunità di scambio e apprendimento reciproco.

L'intervista di uscita (o exit interviews) è un colloquio che avviene tra un rappresentante dell'azienda e il dipendente che sta per terminare il rapporto di lavoro con l'azienda stessa, condotta

durante uno degli ultimi giorni lavorativi del dipendente (Buhler 2011). L'exit interview (EI) può essere utilizzata in tutti i casi di uscita del dipendente: dimissione volontaria, licenziamento o pensione. L'organizzazione ha l'obiettivo di ottenere feedback preziosi e suggerimenti per il miglioramento continuo. Il feedback delle exit interview aiuta a identificare i problemi organizzativi, a conoscere le potenziali situazioni di responsabilità legale e a favorire un rapporto continuativo con gli ex dipendenti dell'azienda (Giacalone & Duhon, 2012). Quindi le Risorse Umane dell'azienda possono usufruire di questo strumento (EI) per raccogliere le percezioni e i vissuti in merito alle caratteristiche organizzative (lavoro, manager, organizzazione cultura, ecc.) che possono contribuire al turnover dei dipendenti per migliorare e prevenirlo.

Avere un programma di offboarding attentamente progettato, dunque, può portare all'azienda numerosi vantaggi:

- proteggere la stessa da potenziali contenziosi, stabilendo linee guida e processi sistematici per la gestione delle uscite dei dipendenti;
- influire sull'employer branding (la cura che l'azienda ha per le sue persone permette di aumentare la sua attrattività e competitività nel mercato del lavoro);
- accrescere l'engagement di chi resta (come l'azienda reagisce ad una dimissione e le azioni che mette in atto per accompagnare il proprio dipendente nella fase di uscita, influenza il clima rendendolo positivo e aumentando il coinvolgimento e il benessere delle persone);
- estendere le prospettive di business (il tipo di relazione che l'azienda mantiene con il dipendente in uscita influisce sulla possibilità di creare nuovi contatti; infatti, egli può restare come stakeholder e, dunque, può portare nuove possibilità contribuendo ad aumentare la reputation aziendale verso l'esterno).

I programmi di offboarding, inoltre, dovrebbero essere adeguati ed integrati con le politiche aziendali di gestione delle risorse umane e dei talenti tenendo conto della mission, dalla vision e dalla cultura di un'azienda: il modo in cui sono trattati i dipendenti in uscita, infatti, invia un messaggio chiaro sull'organizzazione stessa e sui suoi valori.

Oggi ci ritroviamo in un mondo del lavoro caratterizzato dall'incertezza, dalla volatilità, dalla complessità e dall'ambiguità e questo richiede maggior fluidità, flessibilità e intraprendenza sia da parte dei lavoratori sia da parte delle aziende. È possibile paragonare il lavoratore ad un esploratore che durante la propria vita scopre ed esplora diverse aziende, realtà lavorative in cui lascia un suo contributo e grazie a cui consolida esperienze, nuove conoscenze e competenze. Comprendere che i dipendenti sono persone che si spostano in diverse realtà lavorative sviluppandosi ed evolvendosi è fondamentale per poter fare la differenza garantendo, come azienda, un'esperienza positiva dall'inizio alla fine.

È tempo quindi che le organizzazioni inizino a porre più attenzione al processo di offboarding. L'invito è di pensarlo oltre a come una parte necessaria per la gestione dei talenti, ad un'opportunità per creare valore a lungo termine.

Marzo 2022

Barbara Cancrini, Consultant ISMO