

DRING VERTREK RECENT AANGENOMEN MEDEWERKERS TERUG

Voer stay- en exitinterviews

Ondanks de coronacrisis zijn er nog steeds bedrijven voor wie het dweilen met de kraan open is als met moeite aangetrokken medewerkers kort na hun indiensttreding de organisatie verlaten. Hoe kun je met exit- en stay-interviews het vertrek van recent aangenomen medewerkers en de backboners terugdringen?

Tekst Jacco van den Berg

Nog maar drie maanden geleden is dit het beeld op de krappe arbeidsmarkt: Organisaties die afdelingen sluiten, omdat zij hun bewoners niet kunnen verzorgen. Verkeerstorens op vliegvelden die tijdelijk gesloten zijn, omdat er een tekort is aan verkeersleiders. En bouwbedrijven die projecten uitstellen, ja zelfs niet aannemen, omdat ambachtslieden met een lampje te zoeken zijn. Nu passen vooral de IT-sector en de distributiecentra van supermarkten en webwinkels nog in dit plaatje. Maar juist ook voor organisaties die de komende tijd ontslagrondes verwachten, is het investeren in exitgesprekken een verzekering voor de toekomst. Want wie met een goed gevoel vertrekt, komt wellicht nog eens terug.

Renderende investering

Een beetje personeelsverloop kan geen kwaad. Nieuwe medewerkers brengen nieuwe ideeën binnen, zitten vol met energie en zijn fris en fruitig. Toch kan het vertrek van één medewerker (financieel) hard aankomen. Met dit vertrek, vertrekken kennis, ervaring en een persoonlijk netwerk. Van het voeren van exitgesprekken is dan ook een businesscase te maken (zie kader). Het rendement in dit voorbeeld is nog hoger als het werkplezier en de productiviteit

van de achterblijvers stijgt en hun ziekteverzuim daalt. Bijvoorbeeld als zij door aanpassingen in het beleid (gevoed door de uitkomsten van exitinterviews) nog meer in hun kracht worden gezet en/of de balans tussen werkbelasting- en belastbaarheid en werk en privé in ere wordt gesteld. Natuurlijk zijn er kosten verbonden aan deze aanpassingen en is in het rekenvoorbeeld de hoogte van het salaris bepalend voor de uitkomst van de som, maar het gaat meer om de wijze van denken. Een veelgehoorde vertrekreden is dat medewerkers in hun inwerkperiode naar hun beleving aan hun lot zijn overgelaten en of dat gecreëerde sky high verwachtingen niet worden ingelost. De op de website verwoorde en in de sollicitatiegesprekken bejubelde employee experience bleek een wassen neus. Met deze informatie kan HR het onboardingtraject verbeteren en voorkomen dat medewerkers na een aantal maanden gedesillusioneerd de organisatie verlaten.

Herhaald werkgeverschap

In bepaalde sectoren bedraagt het gemiddeld aantal dienstjaren van medewerkers onder de dertig, twee tot drie jaar. Dit betekent dat er een grote kans is dat zij bij hun vorige werkgever terugkeren met alle voordelen van dien. Snelle inzetbaar-

heid en het al hebben van een goed netwerk met de klanten en de collega's van de organisatie. Ook hoeft de teruggekeerde verloren zoon niet of minder ingewerkt te worden en dat bespaart de organisatie kosten en tijd. Als het offboardingtraject een administratieve rituele dans is, waarin de nadruk ligt op het overdragen van werkzaamheden en het inleveren van het mobieltje, de laptop en de leaseauto, is het maar de vraag of de medewerker met een goed en warm gevoel op deze werkperiode terugblijft. Laat staan dat hij/zij ooit gaat overwegen terug te keren.

Waar gaat het over?

Een exitinterview geeft antwoord op vragen als: Hoe heeft de medewerker zijn tijd bij de organisatie ervaren? Welke zaken kunnen verbeterd worden? En wat is de reden van vertrek? Het is de uitdaging dat de medewerker hier vrij over gaat praten. Een welles-nietesdiscussie moet voorkomen worden. Onderwerpen die aan bod kunnen komen zijn:

- Werkinhoud: takenpakket, variatie werkzaamheden
- Werkomstandigheden: lawaai op de werkvloer, werkdruk
- Werkverhoudingen: samenwerking met leidinggevende en collega's



Met de tijdmachinevraag kijk je in de toekomst en zet je medewerkers in de doemodus

BUSINESSCASE EXITGESPREKKEN

Een organisatie voert met haar vijftig vertrekkers exitinterviews. De kosten hiervan bedragen op jaarbasis circa 50.000 euro en de kosten van de vertrekkende medewerker bedragen tussen de 40 tot 200 procent van het jaarsalaris (100.000 euro). Met de uitkomsten van de exitinterviews worden veel genoemde vertrekredenen weggenomen, waardoor een medewerker die al met één been buiten de organisatie stond besluit te blijven. Nu al speelt de organisatie quitte. Blijven er meerdere medewerkers, dan stijgt het Rendement Op Investering van de interviews met sprongen.

Bron: e-book 'Retentiemanagement, een ROI benadering' van Lodi Planting.

- Arbeidsvoorwaarden: werktijden, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
 - Arbeids sfeer: plezier in het werk
 - Arbeidsvoorwaarden: primaire- secundaire- en tertiaire arbeidsvoorwaarden
- Om (een beetje) uniformiteit in de uitkomsten te krijgen, kan een checklist gebruikt worden. Gewaakt dient te worden dat deze vragenlijst een afvinklijst wordt. Het is meer een leidraad. Een mooie laatste vraag is: 'Waar denk je positief aan terug?' Goed afscheid nemen van een medewerker is »

» belangrijk, helemaal wanneer het vertrek wordt betreurd. Zorg ervoor dat deze medewerker weet dat zijn inzet is gewaardeerd, spreek die waardering uit en verras hem met een afscheidsborrel en/of cadeau. Immers, wie goed doet, die goed ontmoet.

Ook voor de achterblijvers

Het nadeel van exitinterviews is: ze komen te laat voor de medewerker die gaat! Met de uitkomsten kunnen vertrekkers niet meer op andere gedachten gebracht worden, wel de achterblijvers die er ook over nadenken om naar de burens te vertrekken. Maar als organisaties veelgenoemde vertrekredenen wegnemen, is dat voor hen een reden in hun sollicitatie-inspanningen te staken. "It's easier to identify good things and make them better than identifying bad things after-the-fact when no one cares." Jacque Vilet, de vrouw achter deze quote, is niet overtuigd van het nut van exitinterviews omdat dat vertrekkende medewerkers niet het achterste van hun tong laten zien. Het laatste wat zij willen

TIJDMACHINEVRAAG

Stap eens in de tijdmachine. Je stapt over twaalf maanden jouw locatie/afdeling binnen. Je kijkt om je heen en komt tot de conclusie dat de afgelopen twaalf maanden voor de locatie/afdeling de beste periode ooit is geweest. Je stuurt vervolgens vanuit de toekomst een kaartje aan jezelf. Op de kaart beschrijf hoe de locatie/afdeling er dan uitziet en welke drie acties daartoe hebben geleid.

is hun professionele relatie op het spel zetten. "Vertrekkers blazen geen bruggen op en voeren makkelijke en voor de hand liggende redenen aan voor hun vertrek. Bijvoorbeeld dat ze bij hun nieuwe werkgever meer geld kunnen verdienen", aldus Vilet. Zij ziet daarom meer in een 'stay-interview' waarin medewerkers ongedwongen vragen beantwoorden als:

- Wat zijn de redenen dat jij nog steeds voor ons werkt?
- Wat vind je het meest prettige aan jouw baan?
- Als je door een headhunter benaderd bent, waarom ging je niet op zijn voorstel in?
- Welke zaken vind je in jouw werk het meeste attractief?
- Als wij als organisatie dingen beter kunnen doen, welke zaken betreft het dan?

De inhoud van stay-interviews kan gebruikt worden om 'welgevallige' aspecten van een functie verder te verrijken, om op deze wijze het werkplezier van medewerkers verder te vergroten en hen aan de organisatie binden.

Schets een toekomstbeeld

Medewerkers die geen vertrekplannen hebben vinden het moeilijk, zeker kort na de introductie van het staygesprek, om stevige kritiek te leveren op het reilen en zeilen van de organisatie. Als je vertrekt is het minder eng om zaken te bespreken

waar je de buik meer dan vol van hebt. Immers, na mij de zondvloed.

Het is dus belangrijk te communiceren dat het staygesprek geen gesprek wordt waar ongebreideld gal gespuugd kan worden. Je spreekt niet (te lang) over problemen en blik niet te veel terug, maar je spart over oplossingen en de toekomst. De toekomst kun je veranderen, het verleden niet. Bijvoorbeeld met de tijdmachinevraag. De insteek van de tijdmachinevraag is medewerkers in de denk- en doemodus te krijgen, hun eigen verantwoordelijkheid te vergroten. Daag medewerkers uit met oplossingen over ervaren knelpunten of zaken die zij missen, te komen. Denken In Mogelijkheden (doen de dimmers) leidt tot beweging. Denken In Problemen ('daar is geen budget voor', 'hebben wij vijf jaar geleden al geprobeerd', 'daar is onze afdeling te klein voor') leidt tot stilstand en daar zijn zogenoemde dippers goed in. Als exitgesprekken en stay-interviews bijdragen aan het terugdringen van het ongewenste verloop, dan voer je toch beide gesprekken?! «



Jacco van den Berg ondersteunt organisaties bij het realiseren van een positieve employee experience. Hij is auteur van 'Het grote gesprekkenboek' en 'Het nieuwe beoordelen'.

NATIONALE GESPREKKENDAG



Jacco van den Berg is spreker op de Nationale Gesprekkendag, die op 24 september plaatsvindt in de Johan Cruijff Arena in Amsterdam.

Op deze dag leer je meer impact maken met een goed gesprek.

pwacademy.nl/gesprekkendag