

Een krappe arbeidsmarkt: geen exit-, maar een staygesprek

Jolan Douwes 12 april 2022

Hoe houd je medewerkers binnen nu er aan alle kanten aan hen getrokken wordt? In zogenoemde 'blijfgesprekken' kunnen leidinggevenden met hun teamleden bespreken of ze zich nog gelukkig voelen op hun werk. Een bindmiddel of te geforceerd?



Een exitgesprek levert weinig op. De vertrekkende werknemer heeft al besloten te gaan. Illustratie: iStock/FD Studio.

Blijfgesprekken? Nergens voor nodig, dachten veel bedrijven drie jaar geleden nog wanneer organisatietrainer Jacco van den Berg ervoor pleitte. Toen hadden ze nog een luxepositie: voor iedere vertrekkende werknemer vonden ze al gauw een nieuwe. Nu de personeelsschaarste volgens het CBS alleen maar toeneemt, 387 duizend vacatures in het laatste kwartaal van vorig jaar, vindt Van den Berg meer gehoor. In zijn boek *Het Prestatiemenu*, uit 2021, bespreekt hij wat een organisatie kan doen om het werkplezier te vergroten en te voorkomen dat een concurrent medewerkers kaapt.

Het idee heeft Van den Berg van een Amerikaanse hr-consultant, Jacqueline Vilet. Volgens haar heeft het meer nut om goed werk beter te maken dan slecht werk te evalueren. Vilet bedoelt daarmee dat exitgesprekken met werknemers weinig opleveren, omdat zij toch al hebben besloten te gaan. Leidinggevenden kunnen hun medewerkers beter één keer per jaar uitnodigen voor een soort APK. Van den Berg adviseert dan te vragen wat ze het meest waarderen aan hun werk, maar ook: wat kan beter? Stel dat een headhunter hen benadert, wat zeggen ze dan? Blijken ze niet helemaal tevreden te zijn, dan is daar mogelijk nog iets aan te doen.

In de Verenigde Staten wordt de tegenhanger van de exitinterviews gezien als dé manier om de uitstroom van personeel tegen te gaan. Zakenblad Forbes noemde in februari meerdere drijfveren om te starten met ‘stay-gesprekken’. Ze maken onder meer duidelijk wat werknemers motiveert en houden talent in eigen huis (zie kader ‘Drie redenen om per direct het stay-gesprek in te voeren’).

Eén gesprek per jaar

Bij multinational PepsiCo zijn soortgelijke gesprekken al jaren ingeburgerd. Hanneke van Aert (39), hr-directeur Noordwest-Europa, vertelt dat ze bij het voedingsmiddelen- en drankenconcern zijn omgedoopt tot ACE-gesprekken. De afkorting staat voor Aspiration, Capability en Engagement. ‘Het staygesprek is nu een hype, maar wij vinden het een teken van goed werkgeverschap als je je medewerkers frequent vraagt of ze nog op de juiste plek zitten. Wij hebben dit overleg standaard één keer per jaar, naast andere gesprekken, over vooruitblikken, voortgang en evaluaties.’

Of zulke gesprekken medewerkers loyaler maken, is moeilijk te meten. Medewerkers kunnen in een online-evaluatie aangeven hoe waardevol ze hun bespreking vonden en of ze echt konden zeggen wat ze op hun hart hebben. Volgens Van Aert is het personeelsverloop met 7 procent vrij laag bij PepsiCo (begin 2021 gemiddeld 18,3 procent volgens het CBS). ‘In tevredenheidsonderzoeken scoren we nog steeds hoog op het gebied van betrokkenheid.’

Leidinggevend zijn vaak de belangrijkste reden voor vertrek

Kwetsbaarder opstellen

Geven die gesprekken een goed beeld van de ‘pijnpunten’? ‘Ik ben blij met alle manieren waarop we de temperatuur bij ons bedrijf kunnen meten’, zegt de hr-directeur. Behalve individuele gesprekken noemt ze ook focusgroepen, die zich richten op bijvoorbeeld nieuwe manieren van werken. ‘Als daar wensen en ideeën uit komen, is dat wel zo relevant in de strijd om talent.’ Ook managers moeten eraan geloven: in jaarlijkse evaluaties krijgen teamleden onder meer de vraag of zij hun leidinggevende zouden aanraden aan anderen. ‘Gelukkig kom ik er tot nu toe goed vanaf’, zegt Hanneke van Aert. ‘En als mijn teamleden ergens kritisch over zijn, kan ik daarvan leren of uitleggen waarom ik het zo aanpak.’

Evaluaties van leidinggevend vindt trainer Jacco van den Berg ook in blijfgesprekken thuishoren. Ze kunnen hun medewerkers bijvoorbeeld vragen wat ze aan hen waarderen, maar ook wat ze missen. Hebben ze een advies voor hun manager? Omdat leidinggevend vaak de belangrijkste reden zijn voor vertrek, mogen ze zich volgens Van den Berg wel wat kwetsbaarder opstellen en een spiegel laten voorhouden. ‘Daar kunnen zij nog profijt van hebben ook.’

Bij verzekeringsmaatschappij a.s.r. krijgen leidinggevenden geen beoordeling, zoals bij PepsiCo. Van Lisette Zumbrink (34), coördinator bij een financiële afdeling, zou dat ook niet hoeven. ‘Als ik feedback wil geven, doe ik dat liever meteen.’ In ‘het andere gesprek’ praten de werknemers het hele jaar door met hun leidinggevende en collega’s over ambities, doelstellingen, competenties, balans privé-werk, persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit.

Drie redenen om per direct stay-gesprekken in te voeren

1. In een stay-gesprek kunnen werknemers duidelijk maken wat hen motiveert.
2. Als werknemers aangeven wat hen dwarszit en wat beter kan, leidt dat tot verandering.
3. Met regelmatige staygesprekken houden organisaties talent in eigen huis.

Te geforceerd

‘Ik heb eens in de drie weken een afspraak met mijn leidinggevende, gemiddeld misschien iets vaker dan anderen’, vertelt Zumbrink. ‘Toen mijn vorige afdeling werd opgeheven, heb ik onder meer met de talentadviseur gekeken waar en hoe ik verder kon.’ Na een aantal trainingen in persoonlijke ontwikkeling en leidinggeven is het begin dit jaar gelukt om coördinator te worden. Wat haar betreft zijn er geen staygesprekken nodig om haar binnenboord te houden. Die zijn wat haar betreft wat te geforceerd.

Jacco van den Berg: ‘Natuurlijk kunnen organisaties ook op andere manieren checken of het goed zit met de zeven w’s (werkomstandigheden, -belasting, -plezier, -omgeving, -verhouding, -veiligheid en -inhoud). Het salaris mag daar nog bij, want dat kan ook een bindmiddel zijn. Als zulke gesprekken maar regelmatig worden gevoerd. De impact van het personeelstekort is groot; cafés moeten dicht, vluchten worden gecancelled omdat de verkeerstoren onderbezet is. We moeten, kortom, zuinig zijn op personeel.’

Lees het volledige artikel: <https://fd.nl/samenleving/1434555/een-krappe-arbeidsmarkt-geen-exit-maar-een-staygesprek-nsd2caGxhuM2>