

VOORKOM PERSONEELSVERLOOP MET EXIT- EN STAYGESPREKKEN

Vertel me waarom...

Een beetje personeelsverloop kan geen kwaad. Nieuwe medewerkers brengen immers nieuwe ideeën binnen en zitten vol energie. Toch kan het vertrek van een medewerker hard aankomen. Er vertrekt niet alleen een collega, maar ook kennis, ervaring en een persoonlijk netwerk. Met een exitgesprek kunt u de reden(en) van het vertrek achterhalen.

Om te beginnen een rekenvoorbeeld. Een organisatie voert met vijftig vertrekkende medewerkers exitgesprekken. De kosten hiervan bedragen op jaarbasis circa € 50.000, terwijl de kosten van één vertrekkende medewerker tussen de 40% en 200 % van het jaarsalaris (€ 100.000) bedragen. Met de uitkomsten van de exitgesprekken worden enkele 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 de ROI (return on investment) van de exitgesprekken met sprongen.

Balans

Het rendement in dit voorbeeld is nóg hoger als het werkplezier en de productiviteit van de achterblijvers stijgt. Het ziekteverzuim zal namelijk dalen als door aanpassingen in het beleid (gevoed door de uitkomsten van de exitgesprekken) de balans tussen werkbelasting- en belastbaarheid, plus de balans tussen werk en privé, in ere wordt gesteld. Natuurlijk zijn er kosten verbonden aan deze aanpassingen, en is in eerdergenoemd rekenvoorbeeld de hoogte van het salaris bepalend voor de uitkomst van de som. Het gaat dan ook meer om de wijze van denken.

Een veel gehoorde vertrekreden is dat medewerkers in hun inwerkperiode – in hun beleving – aan hun lot zijn overgelaten. Het is mogelijk dat de gecreëerde torenhoge verwachtingen niet worden ingelost. De op de bedrijfsite verwoorde, en in de sollicitatiegesprekken bejubelde werknemerstevredenheid bleek bijvoorbeeld een wassen neus. Met deze informatie kan uw organisatie het onboardingstraject verbeteren, en voorkomen dat medewerkers na een aantal maanden gedesillusionneerd de organisatie verlaten.

Vrijuit

Een exitgesprek, ook wel exitinterview genoemd, 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 het vertrek?' Het is de uitdaging voor u als leidinggevende om de medewerker hier vrijuit over te laten praten. Een welles-nietesdiscussie moet u in ieder geval zien te voorkomen. Onderwerpen die aan bod kunnen komen, zijn:

- werkinhoud: het takenpakket en de variatie in werkzaamheden;
- werkomstandigheden: lawaai op de werkvloer, de werkdruk;
- werkverhoudingen: de samenwerking met u als leidinggevende en collega's;
- arbeidsvoorwaarden: de werktijden, de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden;
- arbeids sfeer: plezier in het werk.

Spelen

Om wat uniformiteit in de uitkomsten te krijgen, kunt u een checklist gebruiken. Waak er wel voor dat deze vragenlijst een afvinklijstje wordt, het is meer een leidraad. Een mooie laatste vraag is: 'Waar denk je positief aan terug?'

Een veelgehoord nadeel van exitgesprekken is: 'ze komen te laat voor de medewerker die gaat!' Met de uitkomsten kunnen de vertrekkers immers meestal

Offboarding moet meer zijn dan een ritueel dansje

Zeker voor jongere medewerkers bestaat de kans dat zij op een gegeven moment bij hun vorige werkgever terugkeren. Dit heeft verschillende voordelen voor beide partijen: snelle inzetbaarheid en het al hebben van een goed netwerk met klanten en collega's. Ook hoeft de teruggekeerde verloren zoon of dochter niet of minder ingewerkt te worden, en dat

bespaart de organisatie kosten en tijd. Als het offboardingstraject 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 terugblijkt en ooit zal overwegen terug te keren.



niet meer op andere gedachten gebracht worden. Maar dat geldt dus wel voor de achterblijvers die ook spelen met de gedachte om naar de burens te vertrekken. Als organisaties veelgenoemde vertrekredenen wegnemen, kan dat voor twijfelende medewerkers een reden zijn om hun sollicitatie-inspanningen te staken. Daarnaast is niet iedereen overtuigd van het nut van exitgesprekken. Bijvoorbeeld omdat zij menen dat vertrekkende medewerkers niet het achterste van hun tong laten zien. Het laatste wat zij namelijk willen, is hun professionele relatie op het spel zetten. Vertrekkers blazen dan 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. HR-specialist Jacque Vilet raadt dan ook aan om eens het 'staygesprek' te overwegen. Hierin gaat u om tafel met uw huidige medewerkers en laat u hen ongedwongen vragen beantwoorden als:

- Wat zijn de redenen dat je nog steeds voor ons werkt?

- Wat vind je het prettigst aan je baan?
- Als een headhunter je benaderde, waarom ging je niet op het voorstel in?
- Hoe kunnen wij, de organisatie en ik, je werkplezier vergroten?
- Welke zaken vind je in je werk het meest aantrekkelijk?
- Als onze organisatie dingen beter kan doen, welke zaken betreft dat dan?

Gal

De inhoud van de staygesprekken kunt u gebruiken om 'welgevallige' aspecten van een functie verder te verrijken. Zo kunt u het werkplezier van uw medewerkers vergroten en hen daardoor (nog meer) aan uw organisatie binden. Medewerkers die geen vertrekplannen hebben, kunnen het moeilijk vinden om – zeker kort na de introductie van dit type gesprek – stevige kritiek te leveren op het reilen en zeilen van de organisatie. Voor een vertrekkende is het minder eng om zaken te benoemen waar hij de buik vol van heeft. Het is dan ook belangrijk om te communi-

ceren dat het staygesprek geen gesprek wordt waar ongebreideld gal gespuugd kan worden. Er wordt niet (te lang) over problemen gesproken en teruggeblikt, maar juist gespard over oplossingen en de toekomst. De toekomst valt namelijk te veranderen, het verleden niet.

Stilstand

Overweeg dan ook eens de tijdmachinevraag. Vertel uw medewerker: 'Je stapt over twaalf maanden je afdeling binnen. Je kijkt om je heen en komt tot de conclusie dat het afgelopen jaar voor de afdeling de beste periode ooit is geweest. Je stuurt vervolgens vanuit de toekomst een kaartje aan jezelf. Op de kaart beschrijf je hoe de afdeling er dan uitziet en welke drie acties daartoe hebben geleid'. Het doel van deze tijdmachinevraag is uw medewerkers in de denk- en doemodus te krijgen en hun eigen verantwoordelijkheid te vergroten. Daag uw medewerkers uit met oplossingen te komen over ervaren knelpunten of zaken die zij missen. Denken in mogelijkheden leidt tot beweging. Denken in problemen ('Daar is geen budget voor', 'Dat hebben wij vijf jaar geleden al geprobeerd', 'Daar is onze afdeling te klein voor', et cetera) leidt tot stilstand. Tot slot: als exit- én staygesprekken beide bijdragen aan het terugdringen van het ongewenste verloop, dan kunt u natuurlijk ook beide gesprekken voeren.

*Jacco van den Berg is eigenaar van Van den Berg Training & Advies en auteur van de boeken Het Prestatiemenu en Het GROTE gesprekkenboek,
e-mail: info@vandenbergttraining.nl*

Een speciale verrassing

Goed afscheid nemen van een medewerker is belangrijk, helemaal als het vertrek wordt betreurd op de werkvloer. Zorg ervoor dat de vertrekkende medewerker weet dat zijn inzet is gewaardeerd, spreek die waardering uit en verras hem met een afscheidsborrel, cadeau en speech.