



## Wat is de waarde van een exitgesprek?

In veel organisaties is het standaard om een exitgesprek met een vertrekkende medewerker te houden. Helaas is het te een onderdeel van een protocol en daarom levert het niet altijd datgene op wat we er eigenlijk van verwachten.

Wat zijn de belangrijkste redenen waarom het fout gaat zijn:

- Willen weten naar welke nieuwe werkgever de medewerker vertrek.
- Willen weten wat er fout is gegaan of wie er fouten heeft gemaakt.
- Bevestiging zoeken van tekortkomingen van leidinggevenden.
- Het gesprek voeren omdat het verplicht is.

Als u een gesprek vanuit deze standpunten gaat voeren zult u meer schade creëren dan u lief is. De vertrekkende medewerker heeft snel door wat de achterliggende redenen van het gesprek zijn en zal zich daarnaar gaan gedragen. U krijgt dan niet de informatie waar u naar op zoek bent.

Een exitgesprek is de laatste formele gelegenheid om met de betrokken medewerker te praten over het dienstverband. Naast het verkrijgen van waardevolle informatie is het tevens de gelegenheid om op een prettige wijze afscheid van elkaar te nemen, zodat u beide er een goed gevoel aan overhoudt.

Voor u is het plezierig en belangrijk te weten waarom werknemers de organisatie gaan verlaten. Het gesprek geeft u de mogelijkheid om hierover dieper met de vertrekkende werknemer te spreken. De informatie die u krijgt, kunt u in de toekomst goed gebruiken om de effectiviteit van uw organisatie te verhogen.

Vertrekkende medewerkers kunnen u vaak waardevolle feedback geven over hun ervaringen met het werken binnen de organisatie. Omdat zij op het moment van het gesprek al gevoelsmatig bij de nieuwe ban zijn is de schroom om meer inhoudelijk te reageren op de vragen sterker aanwezig. Voor de meeste medewerkers is dit ook een gelegenheid om aan te geven waar zij verbeterpunten zien. Opvallend is dat er relatief weinig negatieve gesprekken plaatsvinden. Over het algemeen wil men een dienstverband positief afsluiten, dus ook voor u de perfecte gelegenheid om deze samenwerking goed af te ronden.



## PEOPLE INVESTMENT

We invest in your people

### Wat is de waarde van een goed exitgesprek?

- U kunt met de verkregen informatie voorkomen dat andere medewerkers je organisatie gaan verlaten. Boeien & Binden.
- Het geeft u de gelegenheid om de relatie met de vertrekkende medewerker te herstellen.
- De kans op een positief vertrek neemt sterk toe.
- De kans op positieve uitlatingen door de medewerker in de toekomst neemt sterk toe.
- Het geeft de 'achterblijvers' het gevoel dat u hen serieus neemt.
- Het geeft u meer inzicht in je eigen organisatie.



#### **Jan-Willem, 34 jaar**

*Toen ik enige jaren geleden zag aankomen dat er flink wat stond te gebeuren ben ik gaan solliciteren. Ik werkte als administratief medewerker op de boekhoudafdeling. Daar zat ik dicht bij het vuur en zag cijfers voorbij komen die mijn angsten bevestigen; het ging niet goed met het bedrijf. Ik heb toe in overleg met mijn vrouw besloten dat ik beter kon gaan solliciteren voor het te laat was. Ik had geluk en kon vrij snel bij een kleiner productiebedrijf aan de slag. We waren het snel eens en ik kon de overstap snel maken. Na dat ik mijn vertrek had aangekondigd veranderde de sfeer, vooral mijn leidinggevende werd kribbig en soms ronduit bot. Ik begreep dat niet helemaal want los van mijn vertrek had ik niets verkeerd gedaan. Ik kreeg op mijn laatste dag rond een uur of één een belletje van Helga van P&O. ze wilde een exitgesprek met mij voeren en dat moest vanmiddag. Maar ik zou om vier uur vertrekken dus gaf ik aan dat het gesprek daarvoor moest plaatsvinden. Met een kort opmerking in de trant van; 'ja, dat snap ik' werd er opgehangen. Even voor vier uur kraag ik het verzoek of ik mij om half vijf kon vervoegen in één van de spreekkamers bij de receptie. Toen ik aangaf dat ik om vier uur weg wilde, werd er gezegd dat een half uurtje toch niet uitmaakt. Goed ik zou mijn zoontje van school halen, maar belde mijn vrouw en vroeg of zij dat wilde doen. Geen probleem, maar toch voelde het niet echt goed. Om tien over half vijf stapte Helga met Victor binnen. Victor was de baas van mijn laatste leidinggevende en Helga gaf aan dat Victor er graag bij wilde zijn. Ik vond het een rare situatie, maar dacht nog even en dan ben ik er vanaf. Victor begon het gesprek met de vraag wat ik van de leidinggevende kwaliteiten van André vond. André was mijn leidinggevende en wij konden het niet echt goed met elkaar vinden. Ik moest even nadenken, maar Victor zei dat ik open en eerlijk moest zijn. Ik gaf aan dat ik zijn leidinggevende stijl wat dominant vond en dat hij niet altijd open stond voor suggesties, maar daar was ik inmiddels aan gewend. Victor vroeg of er nog meer collega's waren die er zo over dachten en ik gaf aan dat dit toch wel de mening van de meeste collega's was. 'Denk jij dat André wel in staat is om de afdeling te leiden', vroeg Victor plots. Ik zag dat Helga schrok van deze directe vraag en dat zij wilde ingrijpen, maar voor dat zij maar iets kon zeggen voegde Victor aan zijn vraag ook de opmerking toe dat hij van mening was dat André op de verkeerde plek zat.*



*Ik ging mij steeds ongemakkelijker voelen en begon over d praktische afhandeling van zaken, zoals het inleveren van mijn pasje. Kort hierna kwam er een einde aan dit rare gesprek. Victor gaf mij een hand en iets in de trant van 'succes verder, hé'. Helga wenste mij veel succes in mijn nieuwe baan en hoopte dat ik het daar mijn zin zou krijgen. Ze nam mijn pasje over en liep mee tot de buitendeur en met een 'het allerbeste', viel d deur achter mij dicht. Ik had een heel onbestendig gevoel overgehouden aan dit gesprek, maar ik sloot het af en ging naar huis. Volgende week begon mijn volgende carrièrestap. Enige weken daarna was ik op zaterdag bij de bouwmarkt en zag op het parkeerterrein André lopen. Ik wilde naar hem toelopen, maar toen hij mij zag draaide hij zich om en vertrok snel een andere richting uit. Ik snapte er niets van. Het liet mij niet los en een paar dagen heb ik een oud collega opgebeld en ik vertelde hem wat ik had meegemaakt. "Oh, dat begrijp ik. Logisch dat André zo reageerde, want hij is geen leidinggevende meer. Victor heeft hem verantwoordelijk gehouden voor het verloop van personeel en heeft gezegd dat André de reden was dat jij vertrokken bent'. Ik was met stomheid geslagen, was ik gebruikt als stok om iemand anders te slaan. Het voelde heel verkeerd, maat wat was ik blij dat ik daar weg was. Ik wil niets meer met ze te maken hebben!*



Dit is een mooi voorbeeld van een compleet verkeerd gebruik van een exitgesprek. In dit soort situaties zijn er alleen maar verliezers. Eén leidinggevende heeft al het respect verloren, de andere leidinggevende is gefrustreerd en gedemotiveerd, Jan-Willem zal nooit meer positief zijn over deze werkgever en de achterblijvende collega's verliezen vertrouwen en mogelijk zullen er nog meer de stap van Jan-Willem gaan volgen.

Om tot een professioneel en een goed exitgesprek te komen moet u een aantal stappen uitvoeren.

Deze zijn:

#### **De voorbereiding:**

- Plan tijdig het gesprek en zorg dat de betrokken medewerker er van op de hoogte is.
- Zorg voor een rustige en 'veilige' plek. Een gesprek in de gang of op een afdeling voeren werkt contraproductief.
- Zorg dat u zelf een goed voorbereid bent. Neem de loopbaan door, bekijk eventuele promoties, salarisvoortgang, etc.
- Bedenk dat de medewerker zelf ook vragen kan stellen, hou hier rekening mee.
- Neem de tijd en raffel het niet af.



## Het gesprek

Als het gesprek begint is het verstandig om direct aan te geven of er documenten gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld een checklist. Dit voorkomt verwarring en onrust.

- Feliciteer de medewerker met zijn/haar nieuwe baan en geef aan hoe het gesprek zal verlopen.
- Wees in het gesprek neutraal, dit gesprek is niet het juiste platform om in discussie te gaan.
- Zorg ook dat u neutrale vragen stelt. Voorkom sturing in een bepaalde richting.
- Voorkom negativiteit.
- Open het gesprek door aan te geven dat u en de organisatie veel belang hecht aan de waarde van een exitgesprek.
- Luister actief en probeer zoveel informatie te verkrijgen.
- Neem in het kort het loopbaanverloop van de medewerker bij je organisatie aan, benoem e verantwoordelijkheden en de direct leidinggevenden.
- Bedenk dat als u in discussie gaat, de koers van het gesprek een totaal andere richting zal krijgen.

## Voorbeeldvragen

- Wat heb je hier zoal geleerd?
- De reden van vertrek?
- Hoe heb je ...(\*)... ervaren?  
(\* taken, werkzaamheden, leiderschap, verantwoordelijkheden, werktijden, omgeving, samenwerking, aansturing, organisatiedoelstellingen.
- Hoe gevarieerd vond je het werk?
- Waren de taken (te) makkelijk of (te) moeilijk?
- Welke verandering/verbetering had je in het werk willen zien?



- Hoe vond u de relatie met je directe werkgever?
- Hoe was de relatie met je collega's?
- Was het voldoende duidelijk wat je verantwoordelijkheden waren?
- Welke verandering/verbetering had je in de arbeidsomstandigheden willen zien?
- Hoe vond je de omgeving waarin je werkte wat betreft? (temperatuur, lawaai, verlichting, etc.)
- Kreeg je alle hulpmiddelen die je nodig had?
- Wat vond je van de apparatuur, het materieel of de software waarmee je werkte?
- Welke verandering/verbetering had je in de arbeidsomstandigheden willen zien?
- Wat vond je van de werktijden?
- Wat vond je van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. salaris)?
- Welke redenen spelen een rol bij je vertrek?
- Wat zijn de verschillen tussen je oude en nieuwe functie?
- Waar denk je positief aan terug?
- Wat zijn eventuele verbeterpunten?
- Wat vond je van de wijze waarop je binnen de organisatie bent geïntroduceerd?
- Wat vond je van de wijze van leidinggeven?
- Had je met hem/haar voldoende contact?
- Hoe was de wijze van samenwerking met je collega's?
- Was je voldoende op de hoogte van de gang van zaken binnen de organisatie en op je afdeling?
- Wat vond je van het afdelings- of werkoverleg?



- Wat vind je van het beoordelingssysteem?
- Wat vind je in het algemeen van onze organisatie?
- Wat vond je van je salaris?
- Wat is je mening over onze secundaire arbeidsvoorwaarden?
- Was je naar jouw mening in aanmerking gekomen voor promotie?
- Wat vond je van de werktijdenregeling?
- Had je plezier in je werk?
- Vond je het werk voldoende gevarieerd en interessant?
- Wat vond je van je eigen taak?
- Hoe heb je de samenwerking met je collega's ervaren?
- Heb je voldoende leiding en ondersteuning gekregen in de uitvoering van je werkzaamheden?
- Hoe heb je de communicatie met je leidinggevende ervaren?
- Wat beviel je het meest aan je leidinggevende?
- Wat heeft u geleerd?
- Kon je jezelf ontwikkelen en zo ja, wat beviel je daar aan?
- Hoe zou je je vertrekreden in een korte zin willen samenvatten
- Hoe zou je de verschillen tussen onze organisatie en je nieuwe werkgever wille beschrijven?
- Heb jezelf nog iets dat je kwijt zou willen?

Beëindig het gesprek met het bedanken voor de inspanning en betrokkenheid van de medewerker en wens hem /haar heel veel succes in de toekomst.



## Na het gesprek

Evalueer het exitgesprek en distilleer hier verbeterpunten uit. Probeer deze te verdelen in drie categorieën:

### Algemeen bedrijfsmatig

- Organisatiedoelstellingen.
- Uitstraling en promotie.
- Beleving van de organisatie.
- Personeelsbeleid.

### Financieel

- Salaris.
- Arbeidsvoorwaarden.
- Lease of bonusregelingen.

### Leiderschap

- Wijze van leiderschap.
- Aansturing.
- Communicatie.

Wees niet bang voor kritiek, maar zie een exitgesprek als een mogelijkheid om medewerkers beter te boeien en talenten te binden aan je organisatie.

## **Ben Determann**

T. 06-54 208 259

[bdetermann@people-investment.nl](mailto:bdetermann@people-investment.nl)

[www.people-investment.nl](http://www.people-investment.nl)