

# EXITINTERVIEW

drs. D. Dresens

## 1 SITUATIE

Het exitinterview is een gesprek dat uw organisatie met een vertrekkende medewerker kan voeren. Het doel van dit gesprek is duidelijk te krijgen wat de reden van het vertrek is. Een vertrekkende medewerker spreekt gemakkelijker vrijuit over de organisatie en zijn functie, waardoor het gesprek een goede manier is om aan informatie te komen. De onderwerpen die tijdens het exitinterview aan bod kunnen komen zijn onder andere de functie, relaties met leidinggevenden, ondergeschikten en collega's, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden en de verhouding werk-privé. De verkregen informatie kan een beeld geven van de manier waarop uw organisatie opereert en functioneert en kan daarnaast leiden tot een aanpassing van verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Uw organisatie kan dus leren door het toepassen van exitinterviews.

Het exitinterview zou om die reden een vast onderdeel moeten zijn van de ontslagprocedure.

Het exitinterview is daarnaast een formeel punt in het afscheidsritueel, hetgeen de medewerker de gelegenheid geeft om naast het nemen van afscheid op emotioneel vlak ook op zakelijke wijze een periode af te sluiten.

## 2 TEST

Onderstaand treft u een test aan die u een indicatie geeft in hoeverre de organisatie en betrokkenen invulling geven aan de procedure rondom het exitinterview en aan het exitinterview zelf. Aspecten zoals de voorbereiding van het gesprek, de houding van de interviewer, de inhoud van het gesprek en de borging van resultaten komen aan de orde. Geef bij iedere stelling aan of ze wel (Ja) of niet (Nee) van toepassing zijn.

1	Voor de medewerker is duidelijk waarom het voor de organisatie belangrijk is om de motieven voor vertrek te horen	Ja	Nee
2	Met de informatie wordt zeer zorgvuldig omgegaan. Hetgeen besproken wordt, is strikt vertrouwelijk. Dit wordt tevens kenbaar gemaakt aan de medewerker	Ja	Nee
3	Een exitinterview is voor een vertrekkende medewerker waarschijnlijk spannend en vreemd. Daarom wordt tijdens het gesprek allereerst het ijs gebroken	Ja	Nee
4	Het gesprek en de vastlegging daarvan wordt gestructureerd door het gebruik van een standaard invulformulier	Ja	Nee
5	Tijdens exitinterviews wordt meer een informele sfeer dan een zakelijke sfeer nagestreefd. Zakelijke documenten, zoals een functieomschrijving of verslagen van beoordelingsgesprekken worden daarom niet gebruikt	Ja	Nee
6	Exitinterviews worden consequent gehouden. Het maakt standaard onderdeel uit van de ontslagprocedure	Ja	Nee

7	De belangrijkste conclusies uit het gesprek worden vastgelegd	Ja	Nee
8	Welles-nietes discussies worden te allen tijde vermeden. De interviewer gaat tijdens het exitinterview niet in de verdediging	Ja	Nee
9	Tijdens het gesprek worden veel open vragen gesteld en worden suggestieve vragen vermeden	Ja	Nee
10	De interviewer gaat met een open mind het gesprek in en toont inlevingsvermogen	Ja	Nee
11	De informatie die uit verschillende exitinterviews verkregen is, wordt geanalyseerd en vergeleken	Ja	Nee
12	Het is belangrijk dat de medewerker zijn verhaal kan vertellen. Luisteren en laten uitpraten zijn daarom de sleutelwoorden	Ja	Nee
13	De verkregen informatie wordt gebruikt bij de selectie van een nieuwe medewerker	Ja	Nee
14	Er wordt voor gezorgd dat het gesprek in alle rust gehouden kan worden: geen telefoon en binnenlopende medewerkers	Ja	Nee
15	Tijdens het gesprek mogen gevoelens van teleurstelling best door de interviewer geuit worden. Waardeoordelen blijven echter achterwege	Ja	Nee
16	Wanneer een gesprek met de directe leidinggevende gevoelig ligt en kans geeft tot spanningen, kiest de organisatie er voor om de directe leidinggevende niet bij het gesprek te betrekken	Ja	Nee
17	Voor het gesprek wordt vastgesteld of de organisatie de medewerker in de toekomst weer zou willen aannemen. Indien dit het geval is, wordt deze boodschap in het exitinterview verwerkt	Ja	Nee
18	Wanneer de direct leidinggevende niet betrokken wordt bij het gesprek, wordt met de medewerker afgesproken op welke wijze de directe leidinggevende na het gesprek geïnformeerd wordt	Ja	Nee
19	Informatie die de interviewer in ieder geval in exitinterviews wil achterhalen, is de mening van de medewerker over de inhoud van de functie, de doorgroeimogelijkheden en de samenwerking binnen het team of afdeling	Ja	Nee
20	Duidelijk is wie in de organisatie baat hebben bij de informatie uit exitinterviews. De interviewer houdt in de exitinterviews rekening met de behoeften van deze mensen	Ja	Nee

### 3 DIAGNOSE

Wanneer u alle vragen hebt beantwoord, kunt u in onderstaande tabel uw score berekenen. De gestelde vragen hebben enerzijds betrekking op de wijze waarop uw organisatie exitinterviews faciliteert en in procedures vastlegt en anderzijds op de wijze waarop de gesprekken zelf gevoerd worden. In de onderstaande tabel staan de vragen gegroepeerd weergegeven.

Noteer 1 punt wanneer u bij de betreffende vraag 'Ja' hebt geantwoord. Indien u 'Nee' hebt geantwoord kunt u 0 punten noteren. Per onderdeel kunt u aan het eind van de tabel de totaalscore noteren.

Onderdeel	Vragen										Totaal
<b>Procedure</b>	1	2	4	6	7	11	13	16	18	20	
Score											
<b>Gesprek</b>	3	5	8	9	10	12	14	15	17	19	
Score											

### 4 ADVIES

De mogelijkheden van exitinterviews kunnen pas goed benut worden wanneer zowel de procedure rondom het exitinterview als het exitinterview zelf goed wordt ingevuld. Wanneer de organisatie de procedures goed verzorgd heeft en probeert te leren van de informatie verkregen uit de gesprekken, maar de gesprekken zelf niet goed gevoerd worden, is het leerproces van de organisatie minimaal. De interviewer weet bijvoorbeeld niet de juiste sfeer te creëren en/of heeft zich onvoldoende voorbereid, waardoor de benodigde informatie niet wordt achterhaald.

Het leerproces is echter ook niet optimaal wanneer de gesprekken zeer goed gevoerd worden, maar bijvoorbeeld niet in procedures is vastgelegd dat alle vertrekkende medewerkers een exitinterview wordt afgenomen of dat de verkregen informatie vergeleken, gedeeld en gebruikt wordt.

Het is dus van belang dat u op beide onderdelen van de test goed scoort. Het advies wordt apart gegeven per onderdeel. Onderstaand vindt u allereerst het advies voor de procedure.

#### Onderdeel Procedure

*U scoort van 0 tot en met 3 punten.*

Uw organisatie zet exitinterviews waarschijnlijk niet consequent of gestructureerd in. Daarnaast zal er onvoldoende met de informatie gedaan worden. Is uw organisatie zich niet bewust van de meerwaarde van exitinterviews? Is de kennis niet aanwezig betreffende de manier om exitinterviews in te passen in de ontslagprocedure?

U kunt meer te weten komen over wat exitinterviews voor u kunnen betekenen door het raadplegen van de genoemde bronnen onder Verwijzingen.

*U scoort van 4 tot en met 6 punten.*

De organisatie maakt gebruik van exitinterviews en lijkt deze in voldoende mate te structureren, te faciliteren en te gebruiken ten behoeve van verbeteringen. Enkele aspecten kunnen echter nog aangescherpt worden. Kijk naar de vragen waar u 'Nee' op hebt geantwoord. Misschien kan in het

beleid hier nog meer de aandacht op gevestigd worden. In de verwijzingen worden alle aspecten nader belicht.

*U scoort van 7 tot en met 10 punten.*

Uw organisatie zet het instrument exitinterview structureel in. Daarnaast leert de organisatie van de informatie verkregen uit de interviews, waardoor verbeteringen in de bedrijfsvoering mogelijk worden. De omstandigheden voor goede exitinterviews zijn geschapen.

Nu is de vraag nog of de exitinterviews zelf goed verlopen. Daar is degene die de exitinterviews afneemt een zeer belangrijke schakel in. Zijn of haar rol wordt hieronder behandeld.

De vragen hebben te maken met de wijze waarop de interviewer zich voorbereidt en of hij/zij een goede sfeer weet te creëren door de wijze van gespreksvoering. Het bijbehorend advies is hieronder vermeld.

### **Onderdeel Gesprek**

*U scoort van 0 tot en met 3 punten.*

Bij deze score wordt onvoldoende invulling gegeven aan de wijze waarop een exitinterview gehouden moet worden. Raadpleeg de verwijzingen eens goed en bekijk wat er allemaal komt kijken bij het voeren van een goed exitinterview en welke voordelen de interviewer en uw organisatie er mee kunnen bereiken. Daarnaast is het nuttig dat men zich meer verdiept in goede gesprekstechnieken. Dit kan naast exitinterviews in meer situaties zeer goed van pas komen.

*U scoort van 4 tot en met 6 punten.*

De interviewers geven op voldoende wijze invulling aan het voeren van exitinterviews. Wellicht zijn er aspecten waar aanscherping nuttig kan zijn, zoals bijvoorbeeld de voorbereiding. Kijk nog eens terug naar de vragen waar u 'Nee' op hebt geantwoord en vraag u af waarom dat zo is. Is het niet beter wanneer dit bepaalde aspect verbeterd wordt?

*U scoort van 7 tot en met 10 punten.*

De interviewers weten goed om te gaan met exitinterviews. Zij weten een goede sfeer te creëren door een gedegen voorbereiding en een effectieve aanpak van het gesprek. Wanneer u niet de volle 10 punten hebt gescoord, kunt u nog terugblikken op de vragen waarop u 'Nee' hebt geantwoord. Er zijn altijd aspecten aanwezig die verbetering behoeven.

## **5 VERWIJZINGEN**

### *Boeken*

*Management-Bestek, van kopzorg naar resultaat*, Loek Wijchers & Kees Storm, Holland Business Publications, 1997

In dit boek is één hoofdstuk speciaal gericht op exitinterviews. Hier vindt u praktische tips, een voorbeeld van een standaard invulformulier en nog meer leestips.

*Modern personeelsmanagement*, Margriet Guiver-Freeman, Academic Service, 2001

Dit boek biedt toegankelijke informatie en tips voor de inrichting van uw personeelsbeleid en de dagelijkse praktijk van het personeelsmanagement. Onderdeel daarvan is de ontslagprocedure.

*Websites*

[www.werkzaken.nl](http://www.werkzaken.nl)

Een handige site met tests, informatie en voorbeelden op het gebied van personeelsmanagement.

[www.uncc.edu/ragiactal/exitframes.html](http://www.uncc.edu/ragiactal/exitframes.html)

The Exit Interview and Survey Homepage. Deze website helpt organisaties bij het ontwerpen en inzetten van exitinterviews en exitenquêtes (Engelstalig).

[www.hrzone.com/topics/exit\\_interview.html](http://www.hrzone.com/topics/exit_interview.html)

Op deze site wordt een uitgebreid voorbeeld gegeven van een standaard invulformulier met bruikbare vragen (Engelstalig).