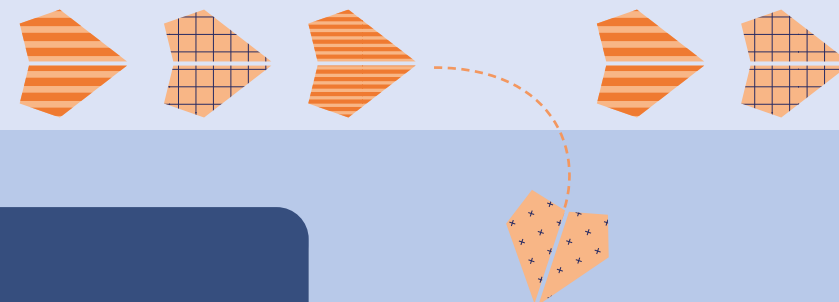


Exitgesprekken: Een schat aan informatie

Handreiking over de waarde van exitgesprekken voor diversiteits- en inclusiebeleid



Waarom deze handreiking?

Exitgesprekken met medewerkers die de organisatie verlaten kunnen belangrijke inzichten opleveren voor organisaties en hun D&I-beleid.

Deze handreiking laat zien waarom het belangrijk is om aandacht te hebben voor ervaringen van uitstromende medewerkers, hoe exitgesprekken meerwaarde kunnen hebben voor het D&I-beleid en hoe je hier als organisatie effectief op kunt sturen.

Benieuwd naar voorbeeldvragen voor een exitgesprek? [Zie blad 4.](#)

Wat zien we in organisaties?

Hoewel organisaties vertrekredenen van medewerkers bijhouden, bijvoorbeeld via exitgesprekken, is er onvoldoende aandacht voor het uitvragen van de ervaren diversiteit en inclusie op de werkvloer.

55% Houdt vertrekredenen bij

15% Vraagt of medewerkers zich geïncludeerd hebben gevoeld

10% Houdt vertrekredenen bij van specifieke groepen medewerkers

Bron: Monitor Charter Diversiteit 2021, Regioplan/SER Diversiteit in Bedrijf, oktober 2022

Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, december 2022 N = 60 organisaties

Waarom verlaten medewerkers eigenlijk een organisatie?

Hebben vertrekkende medewerkers zich veilig, thuis en gewaardeerd gevoeld?

Gaan specifieke groepen medewerkers sneller, vaker en om andere redenen weg?



Deze handreiking is een samenwerking van de Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Stichting InclusieNL en wordt mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Voor meer informatie over het gezamenlijke project, zie: <https://goldschmeding.foundation/project/het-moet-wel-werken/>

Lina Senen MSc.
Prof. dr. Jojanneke van der Toorn
Prof. dr. Naomi Ellemers
Salem Yohannes BSc.
Valentina Djoemai MA.
Drs. Leo Euser

Redenen voor de geringe focus op uitstroom

“Uitstroom voelt niet urgent aan. De medewerkers gaan onze organisatie toch al verlaten.”

(HR medewerker)

Weet wat er speelt op de werkvloer

Medewerkers hebben verschillende redenen om de organisatie te verlaten. Door na te gaan waarom medewerkers vertrekken, en daarbij specifiek aandacht te besteden aan de organisatiecultuur, kan een organisatie verbeterpunten ontdekken voor zittende en toekomstige medewerkers.

“Ons D&I-beleid staat nog in de kinderschoenen. We richten ons daarom eerst op instroom en inclusie.”

(D&I Officer)

Voorkom het draaideureffect

Als medewerkers niet goed landen of kunnen doorgroeien binnen een organisatie dan kunnen zij snel weer weggaan. Dit kan leiden tot een hoog personeelsverloop. Dat is zonde, vooral als medewerkers met veel moeite zijn binnengehaald.

Besteed aandacht aan uitstromende medewerkers

Krijg inzicht in ervaringen

Een vertrekkende medewerker kan zich vrijer voelen om zich uit te spreken en ervaringen te delen over (gebrek aan) inclusie en sociale veiligheid op de werkvloer.

Visitekaartje

Vertrekkende medewerkers die positief zijn over de organisatie kunnen een ambassadeur zijn voor toekomstige medewerkers.

Boomerang recruitment

Vertrekkende medewerkers kunnen in de toekomst weer bij de organisatie terugkomen.

Besteed in het D&I-beleid aandacht aan uitstroom

Leer van groepen medewerkers

Door de vertrekredenen en verloopcijfers van verschillende groepen medewerkers in kaart te brengen, kan een organisatie erachter komen of er bepaalde groepen medewerkers zijn die de organisatie vaker of eerder (on)vrijwillig verlaten dan andere groepen medewerkers en waarom. Als je bijvoorbeeld ziet dat vrouwen gemiddeld sneller de organisatie verlaten, dan loont het om te weten wat de achterliggende redenen zijn en hoe zij het werkklimaat ervaren.

Wat zien we in organisaties?

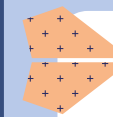
Organisaties hebben in hun D&I-beleid de minste aandacht voor het HR-domein uitstroom. Weinig organisaties monitoren de uitstroom van specifieke groepen medewerkers.

18%

Heeft als doel geformuleerd om onevenredige uitstroom te verminderen¹

30%

Monitort de uitstroom van diversiteitsgroepen²

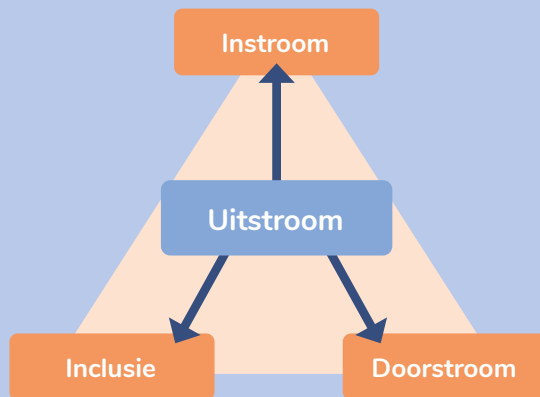


Op vrijwillige basis is het mogelijk om achtergrondgegevens uit te vragen (zie de documenten [Meten is Weten](#) en [Privacy en D&I-beleid](#)).

1. Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, december 2022 N = 55 organisaties 2. Dit is een gemiddeld percentage. De monitoring van de uitstroom verschilt per dimensie van diversiteit. Bron: Database Monitor Charter Diversiteit 2021 N = 150 organisaties

Een schat aan informatie voor het D&I-beleid

De inzichten uit exitgesprekken kun je als organisatie gebruiken om de systemen rondom werving, selectie en doorstroom van medewerkers inclusiever te maken én om het werkklimaat te verbeteren. Indien nodig kan het D&I-beleid worden aangepast.



Om een samenhangend D&I-beleid te voeren, is het van belang om de hele employee journey mee te nemen. Dit betekent dat organisaties beleid maken voor de instroom, doorstroom, uitstroom én inclusie van medewerkers.

Hoe vertaal je inzichten uit exitgesprekken naar acties in beleid?

Inzichten uit een exitgesprek	Vervolgfragen	Welke acties gaan we ondernemen?	
“Ik vind de werkvloer geen afspiegeling van de samenleving. Ik herkende mezelf nauwelijks in mijn collega's en voelde weinig aansluiting.”	Hoe divers is onze instroom eigenlijk? Wat laten de cijfers van het afgelopen jaar zien? Is er sprake van een gevarieerde kandidatenpoule?	<ul style="list-style-type: none"> » We stemmen de werving af op specifieke diversiteitsgroepen. » Vooraf bepalen we welke selectiecriteria belangrijk zijn en hoe sollicitanten hieraan kunnen voldoen. 	Instream
“Ik werd binnen mijn team steeds overgeslagen voor een promotie.”	Hoe zorgen we voor gelijke kansen voor alle medewerkers in beoordelings- en selectieprocedures? Hoe divers was onze promotiepraktijk in de afgelopen jaren?	<ul style="list-style-type: none"> » We trainen degenen die medewerkers beoordelen en beslissingen nemen over promoties in hoe ze dit zo objectief en transparant mogelijk kunnen doen. » We monitoren en evalueren onze aanpak. 	Inclusie
“Ik had vaak niet het gevoel dat ik erbij hoorde en mezelf kon zijn op de werkvloer.”	Hoe kunnen we erachter komen of medewerkers een inclusief werkklimaat ervaren? Welke instrumenten zijn daarvoor beschikbaar en voor ons geschikt?	<ul style="list-style-type: none"> » We stellen in een medewerkerstevredenheidsonderzoek vragen over inclusie en het werkklimaat. » De bevindingen en vervolgvragen bespreken we met medewerkers uit alle lagen van de organisatie. 	Doorstroom

Aanbevelingen voor exitgesprekken

(Exit)gesprek of survey

Organisaties kunnen via een exitgesprek of een exit survey informatie ophalen bij vertrekkende medewerkers. Het is ook belangrijk om regelmatig informatie op te halen bij zittende medewerkers. Bijvoorbeeld via medewerkers-tevredenheidsonderzoek, personeelsmonitors, korte surveys (pulse metingen), beoordelingsgesprekken en focusgroepen. Met de opgehaalde informatie kunnen organisaties acties nemen gericht op het behoud van medewerkers en ongewenste uitstroom voorkomen.

Aandachtspunten voor een (exit)gesprek of survey

- 1 Bereid medewerkers voor. Benoem vooraf het doel van het gesprek of de survey.
- 2 Vraag tijdens een gesprek naar motieven en beweegredenen. Blijf niet bij het eerste antwoord hangen, maar vraag door naar de reden achter het antwoord. Zorg er in een survey voor dat er naast gesloten vragen ook ruimte is voor open vragen, zodat medewerkers zelf hun antwoorden kunnen formuleren.
- 3 Creëer een veilige omgeving en ga vertrouwelijk om met de informatie. Zorg bij een exitgesprek voor een neutrale gesprekspartner. Dit is iemand die niet de (directe) leidinggevende is, zoals een HR- of P&O-medewerker of een extern bureau.

Voorbeeldvragen voor vertrekkende medewerkers

- » Wat heeft je doen besluiten om te vertrekken?
- » Wat trekt je aan in je nieuwe baan?
- » Hadden we je vertrek kunnen voorkomen?
- » Hoe zou je het werkklimaat omschrijven? Voelde je je er thuis?
- » Kon je over alle aspecten van je identiteit even open zijn naar je collega's toe?
- » Voelde je je vrij een afwijkende mening te geven, zonder bang te zijn voor negatieve opmerkingen of gevolgen?
- » Heb je ervaringen met ongewenst gedrag?
- » Wat vond je van de geboden ontwikkelmogelijkheden?
- » Kreeg je dezelfde kansen als collega's om je carrière te ontwikkelen?
- » Zou je de organisatie aanbevelen bij een vriend(in)?
- » Besteedt de organisatie genoeg aandacht aan diversiteit en inclusie?
- » Wat is er volgens jou nodig om de organisatie diverser en inclusiever te maken?

Deze vragen kunnen ook worden aangepast en gebruikt om informatie op te halen bij zittende medewerkers.

Bijvoorbeeld:
"Wat zijn mogelijke redenen om in de toekomst te vertrekken?"

Tips

Formuleer

een visie en specificeer doelen in het D&I-beleid om onevenredige uitstroom te verminderen.

Communiceer

over de inzichten en vervolgacties naar medewerkers en laat zien dat hun input gewaardeerd wordt.

Leer

van diverse bronnen over het werkklimaat (zoals vertrouwenspersonen, medewerkersnetwerken en bedrijfsartsen)