



Inclusieve en waardevolle exitgesprekken voeren: Hoe? Zo!

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2025). Inclusieve en waardevolle exitgesprekken voeren: Hoe? Zo!, *HRMConnect*, 2025(1)

Personeelsverloop hoort bij organisaties. Sommige mensen vinden ergens anders een baan die beter aansluit bij hun talenten of ambities, terwijl anderen de organisatie verlaten omdat ze verhuizen, opnieuw gaan studeren of met pensioen gaan. Verloop hoeft ook niet meteen een ramp te zijn. Integendeel. Een beperkt verloop kan ook gunstig zijn. Het kan zorgen voor doorbloeding doordat het nieuwe ideeën, vaardigheden en carrièremogelijkheden creëert binnen een organisatie, waardoor vernieuwing en groei mogelijk worden.

Dat verandert wanneer het verloop van personeel ongewenst of te hoog wordt. Want verloop gaat gepaard met kosten. Niet alleen de directe kosten van het werven, selecteren en inwerken van nieuwe medewerkers, maar ook indirecte en vaak verborgen kosten zoals verloren kennis, tijdelijke productiviteitsdalingen, productiefouten, hogere garantie- en terugroepkosten, reputatieschade enzovoort^{i,ii}. Heel wat organisaties zetten exitgesprekken in om te leren van vertrekkende collega's en deze inzichten te vertalen in acties om de retentie van medewerkers te bevorderen.

Exitgesprekken: wat en waarom?

Een exitgesprek is een afsluitend gesprek wanneer een medewerker de organisatie verlaat. Het doel van dit gesprek is om als werkgever inzicht te krijgen in de redenen van vertrek en eventuele knelpunten in de organisatie te identificeren. Het gaat erom een antwoord te krijgen op drie vragen:

- Hoe heeft de medewerker zijn job en de organisatie als werkgever ervaren?
- Welke zaken lopen er goed in de organisatie en waar zit er ruimte voor verbetering?
- Om welke reden(en) vertrekt de medewerker?

Door de genoemde knelpunten aan te pakken, kan je als organisatie gerichte verbeteringen doorvoeren en het personeelsverloop beperken. Exitgesprekken worden meestal afgenomen door een medewerker van hr of de leidinggevende van de vertrekkende medewerker.

Het exitgesprek maakt deel uit van een breder offboardingproces, oftewel het geheel aan stappen dat een organisatie onderneemt om het vertrek van een medewerker voor beide partijen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Dat proces kan variëren afhankelijk van de specifieke kenmerken van de organisatie, maar omvat doorgaans communicatie over het vertrek, het in orde maken van documenten, de herverdeling van taken, de overdracht aan een opvolger, het voeren van een exitgesprek, een afscheidsmoment en de teruggave van bedrijfseigendommen zoals een telefoon, laptop en/of bedrijfswagen.

Zinvol of tijdverspilling?

Over het nut van exitgesprekken lijken academici en hr-professionals van mening te verschillen. Onderzoekers zijn over het algemeen kritisch en twijfelen aan de bruikbaarheid van de verkregen feedback. Dat komt voort uit de vraag of vertrekkende medewerkers werkelijk eerlijk zijn over hun vertrekredenen. Empirisch onderzoek suggereert dat dat niet het geval is. Onderzoeken die de redenen voor vertrek uit exitgesprekken vergeleken met antwoorden uit latere vragenlijsten, vonden slechts een beperkte overeenstemming. Vertrekkende medewerkers blijken regelmatig informatie achter te houden, hun vertrekredenen sociaal wenselijker voor te stellen, negatieve ervaringen te verbergen en positieve aspecten te benadrukken^{iii,iv}. De redenen hiervoor variëren van angst voor negatieve gevolgen tot de wens om een goede professionele relatie te behouden. Deze vervorming van antwoorden is ook vastgesteld in latere studies uit de VS^{vii} en andere delen van de wereld^{vii,viii}.

Desondanks blijven hr-professionals vasthouden aan exitgesprekken⁹. Dat kan worden toegeschreven aan een “koppig vertrouwen” in intuïtieve en subjectieve praktijken¹⁰ of een gebrek aan kennis van academische inzichten^{ix}. König en collega’s^x stellen echter een andere verklaring voor. Gebaseerd op de signaleringstheorie¹³ suggereren zij dat het aanbieden van exitgesprekken het signaal geeft aan vertrekkende medewerkers dat de organisatie wil dat zij de organisatie positief blijven zien. Het exitgesprek biedt in die zin een gelegenheid om de werkrelatie op een correcte manier af te ronden. Als werkgever kan je je waardering uitspreken voor de medewerker en diens inzet, zodat er in goede verstandhouding afscheid wordt genomen. Voormalige medewerkers kunnen vervolgens als ambassadeurs van de organisatie optreden en zo bijdragen aan het aantrekken van nieuw talent.

Hoe pak je exitgesprekken aan?

Een goed uitgevoerd exitgesprek geeft een grotere kans op het verzamelen van waardevolle inzichten om de organisatie te verbeteren. Door het gesprek zorgvuldig te plannen, voor te bereiden en professioneel te voeren, creëer je een veilige omgeving waarin de medewerker openhartig kan spreken.

Plannen

Het is geen goed idee om een exitgesprek te plannen tijdens de laatste werkuren van de vertrekkende medewerker. Zodra de vertrekdatum bekend is, inclusief eventuele verlof- of recupdagen, prik je best een datum voor het gesprek. Een week voor de laatste werkdag is ideaal: de medewerker is nog betrokken bij de organisatie, maar kan vrijuit praten zonder dat kritiek de werksfeer beïnvloedt.

Voorzie ongeveer één uur en zorg voor een rustige, afgesloten ruimte. Bij een online exitgesprek is het belangrijk om ook hier een veilige omgeving te bieden: zet de camera aan en vraag de medewerker hetzelfde te doen om non-verbale communicatie te bevorderen. Het gesprek wordt bij voorkeur gevoerd door een hr-professional zonder directe band met de medewerker. Vermijd de aanwezigheid van de leidinggevende om een veilige sfeer te garanderen. De hr-medewerker legt vooraf het doel, de vertrouwelijkheid en de centrale vragen van het gesprek uit: hoe de medewerker zijn of haar tijd bij de organisatie heeft ervaren, de reden van vertrek en mogelijke verbeterpunten. Bespreek ook hoe de verkregen informatie wordt verwerkt en bewaard.

Vorbereiden

Een grondige voorbereiding is cruciaal. Verdiep je in de loopbaan van de medewerker: welke functies heeft hij of zij vervuld en binnen welke afdelingen heeft hij of zij gewerkt? Tijdens het exitgesprek ga je niet in discussie. Het gesprek blijft neutraal. Bedenk daarom ook neutrale open vragen. Gebruik indien mogelijk een semigestructureerde vragenlijst. Dat verhoogt de consistentie en de diepgang van de verkregen informatie^{xi}, en laat toe om antwoorden van verschillende gesprekken te vergelijken.

Voeren

Maak voldoende tijd vrij en zorg voor een rustige plek om ongestoord te praten. Stel de medewerker op zijn of haar gemak en geef een korte uitleg over het doel en de onderwerpen van het gesprek. Benadruk de vertrouwelijkheid en de anonieme verwerking van de resultaten. Geef ook aan hoe het gesprek wederzijds voordeel kan opleveren. Tijdens het gesprek bespreek je de ervaringen van de medewerker binnen de organisatie, mogelijke verbeterpunten en de reden van vertrek.

Ervaringen en verbeterpunten?

Met het exitgesprek wil je de verbeterpunten voor je organisatie achterhalen. Vraag dus vooral hoe de werknemer het ervaren heeft om in je organisatie te werken. Om sturing te kunnen geven aan het gesprek, zou je het gesprek kunnen structureren door middel van de 5 A's:

- Arbeidsinhoud
 - Hoe ervaren je de variatie en complexiteit van je taken?
 - Had je voldoende kansen om nieuwe vaardigheden te leren?
 - Welke verbetering zou je voorstellen met betrekking tot de arbeidsinhoud?
- Arbeidsomstandigheden
 - Hoe ervaren je de fysieke werkomgeving (verlichting, geluid en temperatuur)?
 - Waren de (technische) middelen die je nodig had om je werk te doen voldoende beschikbaar?

- Welke aanpassingen aan de werkomgeving zouden volgens jou verbeteringen opleveren?
- Arbeidsverhoudingen
 - Hoe zou je je relatie met collega's omschrijven?
 - Hoe was je samenwerking met je leidinggevende?
 - Hoe verliep de samenwerking met andere afdelingen?
 - Welke verbeteringen zou je voorstellen met betrekking tot de arbeidsverhoudingen?
- Arbeidsvoorwaarden
 - Hoe tevreden was je met je arbeidsvoorwaarden, zoals loon en secundaire voorwaarden?
 - Hoe ervaarde je je werktijden en de flexibiliteit daarvan?
 - Hoe beoordeel je de loopbaanperspectieven binnen de organisatie?
 - Welke veranderingen in de arbeidsvoorwaarden zou je aanraden?
- Arbeidsorganisatie
 - Hoe vond je de verdeling van taken binnen je team?
 - Waren de beleidsregels en werkprocedures duidelijk en goed te volgen?
 - Was de manier waarop projecten en verantwoordelijkheden werden toegewezen effectief?
 - Welke aanpassingen aan de arbeidsorganisatie zouden volgens jou verbeteringen opleveren?

Reden van vertrek?

Zodra je voldoende informatie hebt verzameld over de ervaringen en knelpunten, kun je verder ingaan op de reden(en) van vertrek. Actief luisteren en gericht doorvragen zijn hierbij cruciaal om een helder beeld te krijgen. Geef de medewerker de ruimte om zijn of haar verhaal te doen, zonder in de verdediging te schieten of te discussiëren. Houd de toon van het gesprek positief of ten minste neutraal. Probeer de medewerker nooit te overtuigen om toch te blijven, aangezien de kans dat hij of zij nog van gedachten verandert minimaal is. Enkele voorbeeldvragen zijn:

- Wat heeft je ertoe gebracht de organisatie te verlaten?
- Kan je hier meer over vertellen?
- Wat was de belangrijkste reden om op zoek te gaan naar een nieuwe baan?
- Welke verschillen zie je tussen je huidige en toekomstige functie?

Prettig afsluiten

Een vriendschappelijk afscheid is prettig voor beide partijen. Sluit het gesprek daarom op een positieve manier af door vragen te stellen zoals:

- Waaraan denk je met plezier terug?
- Zou je deze organisatie aanbevelen aan anderen?
- Wil je zelf nog iets toevoegen of heb je nog bijkomende vragen?

Vat het gesprek op het einde nog even kort samen. Bedank de medewerker voor de (jarenlange) inzet en het openhartig gesprek, en wens hem of haar tot slot oprecht succes in de nieuwe uitdaging.

Diversiteit en inclusie in exitgesprekken

In Nederland deed Joanneke van der Toorn, professor aan Utrecht University, onderzoek naar exitgesprekken^{xii}. 55% van de door haar bevroegde organisaties registreert de vertrekredenen van medewerkers. Een klein percentage van hen besteedt aandacht aan diversiteit en inclusie bij exitgesprekken. Zo vraagt slechts 15% actief of vertrekkende medewerkers zich veilig, thuis en gewaardeerd voelden, en nog minder – slechts 10% – houdt specifiek de vertrekredenen van diverse groepen medewerkers bij. Dat betekent dat organisaties vaak waardevolle kansen missen om inzichten te verkrijgen die kunnen bijdragen aan een inclusiever personeelsbeleid.

Door aandacht te besteden aan diversiteit en inclusie in exitgesprekken, zal je beter begrijpen waarom bepaalde groepen sneller vertrekken, vaker vertrekken of om andere redenen vertrekken. Gerichtte vragen zoals *Voelde je je veilig, thuis en gewaardeerd binnen de organisatie?* en *Zijn er factoren geweest die je ervaring specifiek hebben beïnvloed?* kunnen cruciale informatie opleveren. Het bijhouden van data over vertrekredenen per doelgroep maakt het mogelijk om trends te signaleren en beleid op maat te ontwikkelen. Door actief te leren van vertrekredenen en deze inzichten te vertalen naar actie, kan je je diversiteits- en inclusiebeleid versterken en werken aan een organisatie waar iedereen zich welkom voelt. Dat kan bijvoorbeeld bijdragen aan het verminderen van het verloop onder specifieke groepen, zoals vrouwen, minderheden of medewerkers met een arbeidsbeperking.

Om af te ronden

Exitgesprekken bieden een unieke kans om te leren van vertrekkende medewerkers en waardevolle inzichten te verkrijgen voor het verbeteren van het personeelsbeleid. Door deze gesprekken zorgvuldig te plannen, voor te bereiden en professioneel te voeren, kunnen knelpunten worden geïdentificeerd en aangepakt. Dit niet alleen om ongewenst verloop te verminderen, maar ook om de organisatie te versterken als een aantrekkelijke werkgever. Door extra aandacht te besteden aan diversiteit en inclusie in exitgesprekken, kan je bovendien werken aan een meer inclusieve werkomgeving waarin alle medewerkers zich gewaardeerd en veilig voelen. Uiteindelijk zijn goed uitgevoerde exitgesprekken niet slechts een afsluiting, maar ook een waardevol beginpunt voor positieve verandering.

ⁱ Moon, K., Loyalka, P., Bergemann, P., & Cohen, J. (2022) The Hidden Cost of Worker Turnover: Attributing Product Reliability to the Turnover of Factory Workers. *Management Science*, 68(5):3755-3767.

ⁱⁱ Crisp, G. (2021). Employee Turnover: Costs, Causes and Cures. *Integrated Studies*. 354.
<https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/354>

ⁱⁱⁱ Lefkowitz, J., & Katz, M.L. (1969). Validity of exit interviews, *Personnel Psychology*, 22(4):445-455.

^{iv} Giacalone, R.A., & Duhon, D. (1991), Assessing intended employee behavior in exit interviews. *Journal of Psychology*, 125(1):83-90

^v Feinberg, R.A., & Jeppeson, N. (2000). Validity of exit interviews in retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(3):123-127

^{vi} Zarandona, J.L., & Camuso, M.A. (1985), A study of exit interviews: does the last word count?, *Personnel*, 62(3):47-48.

-
- ^{vii} Johns, R.E. (2016). Exploring the behavioural options of exit and voice in the exit interview process. *International Journal of Employment Studies*, 24(1):25-41.
- ^{viii} Kulik, C.T., Rae, B., Sardeshmukh, S.R., & Perera, S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54(6):893-912.
- ^{ix} Fisher, P. A., Risavy, S. D., Robie, C., König, C. J., Christiansen, N. D., Tett, R. P., & Simonet, D. V. (2021). Selection myths: A conceptual replication of HR professionals' beliefs about effective human resource practices in the United States and Canada. *Journal of Personnel Psychology*, 20(2):51-60
- ^x König, C.K., Richter, M., & Isak, I. (2021). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3):381-397.
- ^{xi} Grensing-Pophal, L. (1993). Exit interviews as a tool for examining turnover. *Security Management*, 37(6):20
- ^{xii} Senen, L., van der Toorn, J., Ellemers, N., Yohannes, S., Djoemai, V., & Euser, L. (2023). Exitgesprekken: Een schat aan informatie. Geraadpleegd via <https://goldschmeding.foundation/media/pages/medialibrary/41dd7b2770-1700129563/handreiking-exitgesprekken-een-schat-aan-informatie.pdf>