

BINDEN EN BOEIEN TOT NA DE UITGANG

Onderzoek naar de waarde van exitgesprekken voor het binden en boeien van onderwijspersoneel.



Mariëlle Verhoef – van Lier, Jos Sanders en Ellen Leenaarts – Gunnewijk

16 november 2023

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	3
1 DE HUIDIGE SITUATIE	5
1.1 Context.....	6
1.2 Personeelsbeleid voortgezet onderwijs	7
1.3 Praktijksituatie exitgesprekken.....	9
2 OPBRENGSTEN UIT DE EXITGESPREKKEN	11
2.1 Redenen om te blijven	11
2.2 Redenen om te vertrekken.....	13
3 CONCLUSIES.....	17
3.1 Conclusies met betrekking tot inhoudelijke opbrengst.....	18
3.2 Conclusies met betrekking tot het instrument 'exitgesprek'.....	18
4 ADVIES	21
4.1 Investeer in verbinding en maak hybride werken mogelijk	22
4.2 Maak het exitgesprek onderdeel van het totale stromenbeleid ('medewerkersjourney')..	23
4.3 Bepaal wie de exitgesprekken voert en investeer in professionele gespreksvoering	24
4.4 Zorg voor goede monitoring en analyse	25
4.5 Zet de HR adviseur in de goede positie.....	26
5 EN VERDER.....	27
BIJLAGE 1 – SAMENVATTING EERSTE STAPPEN IN HET MBO	28
Stap 1 – binden en boeien van PDG deelnemers.....	28
Stap 2 – inventarisatie HR beleid MBO.....	29
BIJLAGE 2 – DE GESPREKSLEIDRAAD	30
BIJLAGE 3 – HET FORMAT VOOR VERSLAG	33

INLEIDING

In deze notitie wordt verslag gedaan van de bevindingen uit een uitstroomonderzoek, waarbij we exitgesprekken hebben gebruikt als instrument om uitstroombmotieven van vertrekkende medewerkers uit het voortgezet onderwijs in de regio Nijmegen in kaart te brengen. Doel van het onderzoek was om handvatten op te sporen waarmee onnodige of onwenselijke uitstroom van personeel voorkomen kan worden. Dit onderzoek was de derde stap in een langer durend project. Hieraan voorafgaand heeft de HAN onderzoek gedaan in het mbo naar het binden en boeien van PDG-deelnemers (stap één) en een gespreksronde met HR-adviseurs in het mbo gevoerd (stap twee). De bij deze onderzoeken betrokken mbo-instellingen hebben ook meegedaan aan het uitstroomonderzoek dat in de voorliggende notitie beschreven wordt. In bijlage 1 is een samenvatting gegeven van de beide stappen in het mbo.

De onderzoeksactiviteiten vonden plaats in het kader van een opdracht van de werkgroep 'behoud' van de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). De RAP is een subsidieregeling van de Rijksoverheid waarmee op regionaal niveau gezocht kan worden naar oplossingen voor het personeelstekort¹. De RAP regio's zullen worden opgevolgd door onderwijsregio's: momenteel zijn er 27 voorloper onderwijsregio's, waarin samenwerkende schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep samenwerken en verantwoordelijkheid nemen voor hun regionale onderwijsarbeidsmarkt. De voorloper onderwijsregio's zijn vaak bovensectoraal, maar soms ook specifiek georganiseerd binnen een sector (po, vo of mbo). Het beoogde resultaat van het oprichten van onderwijsregio's is dat er door samenwerking bij het werven, professionaliseren en begeleiden van personeel beter ingespeeld kan worden op het personeelstekort².

Aanleiding en doel

Het project 'Binden en boeien in het onderwijs' richt zich op de vraag wat onderwijsinstellingen kunnen doen om docenten aan hen te binden. In tijden van personeelstekort is dit een belangrijke vraag, zeker omdat uit eerder landelijk onderzoek naar voren is gekomen dat startende docenten vaak sneller dan gewenst het onderwijs verlaten. Ook is een relatief groot deel van de docenten in Nederland ouder dan vijftig jaar, wat in belangrijke mate bijdraagt aan het oplopende tekort.³ Dit pleit voor het inzetten op binden en boeien van alle generaties in het onderwijs.

Een mogelijk instrument dat kan helpen hierbij is het zogeheten 'exitgesprek'. In deze notitie doen we verslag van een onderzoek naar het voeren van exitgesprekken als mogelijk instrument voor binden en boeien, dat de HAN in samenwerking met twaalf scholen voor voortgezet onderwijs en vijf mbo-instellingen heeft uitgevoerd. De informatie die tijdens de looptijd van het onderzoek is opgehaald,

¹ <https://www.aanpaklerarentekort.nl/regios>

² <https://www.aanpaklerarentekort.nl/regios/voorloper-onderwijsregios>

³ Leeuwen, J. & Berg, van den, N. (2019). *Wat zijn (belangrijkste) redenen voor uitval van vo-leraren uit het beroep in de eerste vijf jaren?* (KR.708). Den Haag: Kennisrotonde.

wordt in deze notitie gepresenteerd: zowel als het gaat om het instrument zelf en de manier waarop het zou kunnen bijdragen aan het voorkomen van voortijdige uitstroom als om informatie die in de gevoerde gesprekken is opgehaald.

Welke naam geven we het gesprek?

Opgemerkt moet worden dat we in deze tekst voor de duidelijkheid steeds spreken over 'exitgesprekken', maar dat deze term voor sommige betrokkenen in het onderzoek niet wenselijk is. Men zou liever spreken van 'afscheidsgesprek' of een andere term, die minder 'onvriendelijk' klinkt.

Werkwijze

In de periode december 2022 tot en met september 2023 zijn er exitgesprekken gevoerd aan de hand van een gemeenschappelijke leidraad (zie bijlage 2). Deze leidraad is ontwikkeld op basis van de gesprekken met de HR adviseurs uit het mbo (zie bijlage 1) en in overleg met de werkgroep behoud bekeken op geschiktheid voor het voortgezet onderwijs. Een deel van de exitgesprekken is gevoerd door HR adviseurs van de scholen en een deel door de onderzoekers van de HAN. De verslagen zijn vastgelegd in een vooraf opgesteld format (zie bijlage 3). Aanvullend is in beperkte mate literatuuronderzoek gedaan. Op basis van de gesprekken met HR adviseurs, de exitgesprekken zelf en de literatuur zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd door de onderzoekers.

Leeswijzer

We starten deze notitie met een verslag van de uitgevoerde inventarisatie onder HR medewerkers van twaalf scholen voor voortgezet onderwijs, aangesloten bij VO-Campus (hoofdstuk 1), om een beeld te schetsen van de huidige situatie in de praktijk. Daarna geven we in hoofdstuk 2 een weergave van de opbrengsten uit de exitgesprekken zelf, die inzicht geven in de vertrekredenen van medewerkers (paragraaf 2.2), maar ook in motieven om te blijven (paragraaf 2.3).

In de daarop volgende hoofdstukken beschrijven we de conclusies die we op basis van de stappen twee en drie trekken (hoofdstuk 3) en formuleren we een advies (hoofdstuk 4). We eindigen met een korte suggestie voor vervolgstappen die de scholen zouden kunnen zetten (hoofdstuk 5).

1 DE HUIDIGE SITUATIE

Het experiment met betrekking tot het voeren van exitgesprekken ging van start met een korte inventarisatie onder HR medewerkers van twaalf scholen voor voortgezet onderwijs, allen deel van de stichting VO-Campus in Nijmegen. Deze inventarisatie bestond uit een reeks online gesprekken waarin is verkend wat de status quo op de school is, als het gaat om exitbeleid en dan specifiek het voeren van exitgesprekken. Ook is gesproken over inductiebeleid en personeelsbeleid in het algemeen, vanuit het idee dat exitbeleid onderdeel zou moeten zijn van een groter geheel (in-, door- en uitstroombeleid) en niet een op zichzelf staande interventie. Een deel van de gesprekken was ingeruimd voor het maken van praktische afspraken over het voeren van exitgesprekken met vertrekkende medewerkers. Hieronder volgt een weergave van de opbrengst van deze gespreksronde onder twaalf vo-scholen, namelijk

-  Canisius College
-  Citadel College
-  Dominicus College
-  Kandinsky
-  Maaswaal College
-  Mondial College
-  NSG Groenewoud
-  Pax Christi College
-  Pontem College
-  Het Rijks
-  SSGN
-  Stedelijk Gym

Omdat het Dominicus college gaat sluiten, loopt er momenteel een traject om medewerkers elders binnen VO-Campus een plek te geven. Dat maakt dat de situatie op deze school zo anders is, dat in overleg is besloten het Dominicus college niet mee te nemen in dit onderzoek.

De contactpersonen hebben gesproken op basis van hun zicht op beleid en praktijk binnen hun school, wat betekent dat onderstaande bevindingen gezien moeten worden als een indruk van de praktijk en persoonlijke visie van de betrokkenen en niet als een officieel standpunt van de instelling of een volledig beeld van de stand van zaken. Er kunnen praktijken zijn binnen de school die zich aan de waarneming van de gesprekspartners onttrekken. Desondanks nemen we de nu opgehaalde informatie als waardevol vertrekpunt voor ons onderzoek: de gesprekspartners hebben allen ambities om een impuls te geven aan hun exitbeleid en zien mogelijkheden dit onderzoek als vliegwiel hierbij te gebruiken, hoewel er ook vraagtekens gezet worden bij de praktische uitvoerbaarheid hiervan. Vele HR adviseurs hebben een solo functie en hebben veel taken uit te voeren binnen weinig tijd.

1.1 Context

Binden en boeien is extra belangrijk in tijden van personeelsschaarste. Uit de gesprekken komt naar voren dat niet alle scholen dat al lange tijd ondervinden, maar dat het probleem inmiddels wel steeds groter wordt. Geen van de scholen heeft een door systematische analyse of monitoring verkregen inzicht in de redenen waarom mensen vertrekken, hoewel de adviseurs daar wel allemaal een beeld van hebben vanuit de praktijk. Men streeft er naar mensen te behouden, maar van een gestructureerde, beleidsmatige aanpak met dit doel lijkt over het algemeen geen sprake.

Personeelstekort

Sinds een jaar is het personeelstekort ook voor de scholen die tot nu toe nog geen problemen ervaarden, voelbaar. Vacatures trekken nauwelijks interessante reacties en men heeft weinig om uit te kiezen, wat er volgens de HR adviseurs toe leidt dat de kwaliteit van het personeel onder druk komt te staan. Voorheen kon men selecteren, nu is men blij met elke reactie en worden ook starters, of mensen die nog een opleiding volgen aangenomen. Gaten worden soms ingevuld door inzet van personeel via uitzendbureaus, al kunnen deze ook niet altijd (goed) personeel leveren.

In combinatie met het steeds minder makkelijk personeel kunnen vinden, constateren de adviseurs dat de eisen bij de sollicitanten steeds hoger worden: men wil bijvoorbeeld een hoger salaris, soms op basis van onderhandelingen bij een voorgaande school en men wil het liefst een vast contract, wat niet altijd geboden kan worden. Verder denkt de nieuwe instroom anders over de balans tussen werk en privé, zij willen bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend op zaterdag of op hun vrije avond werken (denk aan bijvoorbeeld ouderavonden). Ook omscholing biedt niet altijd de oplossing. Niet iedereen kan of wil een vierjarige opleiding doen: een langdurig traject is financieel niet voor iedereen haalbaar, maar soms ook moeilijk te combineren met werken en de thuissituatie.

Uitstroomredenen

Op geen van de scholen is systematisch geanalyseerd waarom mensen vertrekken. Toch hebben de HR adviseurs wel een beeld van redenen waarom mensen de organisatie verlaten, op basis van formele of informele gesprekken die zij (incidenteel of vaker) zelf met medewerkers voeren of via gesprekken met leidinggevend. In de eerste plaats signaleren zij de gebruikelijke 'neutrale' redenen, zoals een verhuizing, dichterbij willen gaan werken of met pensioen gaan. Voor een andere groep is het ook gewoon een gezonde loopbaanstap dat iemand toe is aan iets anders, wat sinds corona volgens sommigen vaker voorkomt: mensen lijken sindsdien bewuster na te denken wat zij willen met hun loopbaan. Ook constateert een aantal adviseurs dat dit proces bij jongeren sneller lijkt te gaan: het lijkt volgens hen alsof zij na twee jaar 'het kunstje kennen' en dan naar iets anders gaan zoeken. Een andere reden voor sommige docenten om een andere baan te zoeken is verandering van doelgroep: zo kan iemand voorkeur hebben voor onder- of bovenbouw of bijvoorbeeld ontdekken dat vmbo niet bij hen past. Ook is er een groep docenten die de school verlaat vanwege de hoge eisen die aan hen gesteld worden. Met name docenten in hun eerste vijf jaar hebben vaak moeite met het grote en brede

takenpakket dat zij toebedeeld krijgen, zeker als daar ook belastende taken als mentoraat onder vallen. Sommige starters hebben veel ambities en zouden beter beschermd moeten worden, maar ook langer werkende docenten hebben soms moeite met de werkdruk. Er zijn steeds meer bijkomende taken gekomen (zoals verplichte studiedagen, werkgroepen enzovoorts) en niet iedereen wil of kan dat. Ten slotte komt het ook voor dat mensen op een andere school meer kansen hebben om door te groeien naar een leidinggevende functie of een beter salaris kunnen krijgen.

Acties voor behoud

Gevraagd naar acties die scholen inzetten om personeel te behouden, komt naar voren dat er over het algemeen geen sprake is van doelgroepenbeleid, tenzij de CAO dat voorschrijft (zoals voorheen de BAPO regeling). Er zijn soms wel algemene regels, zoals de jaarlijkse mogelijkheid aan te geven dat je van team wil veranderen, maar meestal worden regelingen als individueel maatwerk in gezet. Voor starters is op sommige scholen wel extra aandacht, bijvoorbeeld door hen niet direct in te zetten als mentor. Het bewust inzetten op basis van talenten en persoonlijkheidskenmerken, lijkt niet gedaan te worden.

1.2 Personeelsbeleid voortgezet onderwijs

Beleid (in brede zin) wordt bovenschools gemaakt en vertaald naar de eigen school. Sommige HR-adviseurs geven aan zelf te participeren in ontwikkelgroepen. Van exitbeleid is over het algemeen geen sprake, wel van inductiebeleid. Ook hierover zijn er bovenschoolse afspraken gemaakt (vanuit de oude Alliantiescholen) en is er een aanbod van onboardingworkshops door VO Campus. Daarnaast hanteren alle scholen een gesprekscyclus, voor medewerkers die niet meer in de inductiefase zitten. Een scholingsaanbod is er voor alle medewerkers. Hieronder worden deze drie pijlers van het personeelsbeleid toegelicht.

Inductiebeleid

Op de meeste scholen wordt gesproken van een inductiefase van drie jaar, waarin een programma wordt aangeboden. Een aantal HR-adviseurs is van mening dat het programma beter kan, onder andere omdat er sprake is van een grotere diversiteit in de instroom, bijvoorbeeld door zij-instroom. Ook zien zij dat het programma niet altijd wordt uitgevoerd zoals bedoeld en dat niet alle starters zelf behoefte hebben aan begeleiding gedurende drie jaar.

Over het algemeen is er een teamoverstijgend programma met verschillende (thematisch ingerichte) bijeenkomsten, hoewel een adviseur meldt dat de school te klein is om dit te kunnen organiseren. Naast het groepsgewijze programma heeft de nieuwe medewerker meestal een buddy uit het eigen team, soms uit een ander team. In sommige gevallen wordt er daarnaast individuele coaching ingezet of zijn er extra gesprekken met een leidinggevende.

De organisatie van het inductieprogramma is vaak in handen van een of meer docenten die daar taakuren voor hebben. HR heeft meestal in praktische zin een bijdrage aan de inductiefase: het arbeidsvoorwaardengesprek en wegwijs maken in de organisatie (wie is wie en waar staat de printer). Inhoudelijke begeleiding is de verantwoordelijkheid van het team.

De HR adviseurs noemen verschillende verbeterpunten als het gaat om inductie, zoals

- Er wordt vaak van de papieren afspraken afgeweken, waardoor starters te snel ingezet worden.
- Het teamoverstijgende, thematische programma voldoet niet aan ieders behoefte. Er zou beter afgestemd kunnen worden op individuele leervragen. Een van de scholen is al bezig met het organiseren van inductieactiviteiten op maat.
- De planning van het programma is vaak afgestemd op collega's die aan het begin van het schooljaar starten. Er zou meer aandacht moeten zijn voor collega's die tussentijds instromen.
- Inductie komt onder druk te staan in teams waar de werkdruk hoog is, bijvoorbeeld door uitval van teamleden. Prioriteiten verschuiven dan.

Gesprekscyclus

De meeste scholen hanteren een standaard ontwikkelcyclus van zes jaar, met geplande functioneringsgesprekken (of 'jaargesprekken') en eens in de zes jaar een beoordelingsmoment. Tijdens de inductiefase geldt dit niet: in die periode zijn beoordeling en begeleiding van elkaar gescheiden. De gesprekscyclus voor starters wordt ondersteund met documentatie, zoals een zelfscan, feedback van collega's of een verslag van een lesbezoek. Ook voor zittende medewerkers worden dergelijke instrumenten ingezet, al wordt niet altijd alles structureel vastgelegd. Uit de interviews met de adviseurs blijkt ook dat het niet altijd zo is dat alle collega's altijd een jaargesprek krijgen, vaak door tijdgebrek. Steun en facilitering door de leiding is nodig. Naast de formele gesprekscyclus vinden regelmatig informele gesprekken plaats met de direct leidinggevende. De adviseurs vinden het belangrijk dat deze informele gesprekken juist niet vastgelegd worden, om het vertrouwen van medewerkers niet te beschamen. Ten slotte spreekt een aantal adviseurs de wens uit om meer ontwikkelgesprekken te gaan voeren en af te stappen van formele functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Scholing

Scholing kan plaats vinden op drie niveaus: school, team en individu. Voor scholing maakt men vaak gebruik van het aanbod van 'De werkplaats', waar alle veertien scholen een bijdrage aan leveren en gebruik van mogen maken. Het aanbod wordt omschreven als ruim en goed. Daarnaast is er ruimte voor individuele coaching of andere wensen, op basis van CAO rechten (600 euro per jaar), al geeft men aan dat dit niet altijd breed bekend gemaakt wordt, omdat het budget niet toereikend is om dit bedrag jaarlijks voor iedereen vrij te maken.

1.3 Praktijksituatie exitgesprekken

Op alle scholen worden gesprekken gevoerd met vertrekkende medewerkers, meestal door de direct leidinggevende en/of een (con-)rector, maar zonder dat er sprake is van onderliggend beleid of afspraken over het vastleggen van de opbrengst.

Huidige situatie

Exitgesprekken worden gevoerd op initiatief van de leidinggevende, omdat het logisch lijkt om dat te doen, maar het komt ook voor dat de medewerker zelf het gesprek initieert. Veel gesprekspartners geven aan dat de sfeer op school goed is en de lijntjes kort en dan lijkt een 'afscheidsgesprek' logisch om te doen. De gesprekspartners weten vaak niet of alle leidinggevenden dit altijd met iedereen doen. Over het algemeen zien zij verschillen tussen leidinggevenden, de een is actiever dan de ander. Soms wordt er van een gesprek afgezien omdat de vertrekreden bekend is en men voldoende 'weet wat er speelt.' Vaak noemt men de sfeer op school en de korte lijnen dan als argument hiervoor. Medewerkers zouden dan al eerder informeel hun twijfels of moeilijkheden met hun leidinggevende hebben besproken, zodat een leidinggevende op de hoogte is van een eventueel toekomstig vertrek. Desondanks komt het toch af en toe voor dat het vertrek van een medewerker onverwacht komt.

De HR adviseurs weten niet altijd wat er precies besproken is in de gevoerde gesprekken, hoewel sommigen aangeven meestal wel te weten wat de reden voor vertrek is, omdat men goed contact heeft met de medewerkers. Geen van de HR medewerkers op het vo heeft melding gemaakt van een digitale tool, die ter aanvulling of vervanging van een exitgesprek zou worden ingezet. In het mbo was er wel sprake van een dergelijke tool, bij de instelling waar HR zelf de gesprekken voert. Er is ook geen melding gemaakt van het gebruik van andere instrumenten of tools.

Gesprekken worden zoals gezegd meestal gevoerd door de afdelingsleider en dat gebeurt naar eigen inzicht, er is geen gespreksformat. Verslagen worden er niet altijd gemaakt. HR-adviseurs geven aan weinig tijd te hebben voor het structureel voeren van exitgesprekken, al zouden sommigen dat wel willen. Op sommige scholen voert ook de (con)rector gesprekken. Over wie idealiter het gesprek zou moeten voeren, verschilt men van mening. De leidinggevende weet meestal het meest over de inhoud van het werk, maar het kan lastig zijn als de relatie met de leidinggevende niet goed is. HR is neutraal en kent de praktische en juridische zaken beter, maar kent het werk minder.

Wensen voor de toekomst

De meeste HR adviseurs die zijn geïnterviewd hebben de wens om exitgesprekken meer structureel en beleidsmatig te gaan aanpakken, met als doel om op een nette en eenduidige manier afscheid van mensen te nemen, maar ook om inzicht te krijgen in vertrekredenen en verbeterpunten op te sporen. Tegelijkertijd geven meerdere gesprekspartners aan dat het exitgesprek eigenlijk niet het moment zou

moeten zijn om belangrijke knelpunten op te sporen: de gesprekscyclus zou zo ingericht moeten zijn, dat lastige punten al eerderesignaleerd en besproken worden.

Niet iedereen is het er over eens of je met iedereen een exitgesprek zou moeten voeren of niet. Als het gaat om het ophalen van informatie twijfelen sommigen of bijvoorbeeld een gesprek na een tijdelijke vervanging of een pensionering voldoende oplevert. Ontslag of vertrek met een vaststellingsovereenkomst zou een gesprek kunnen kleuren. Anderen vinden dat er standaard een gesprek zou moeten zijn, ongeacht de vertrekreden, vanwege het belang om goed afscheid van iemand te nemen: enerzijds omdat een vertrekkende medewerker ook een ambassadeur kan zijn van je organisatie, anderzijds omdat het veranderen van werk, zelf gekozen of gedwongen, een heel belangrijke gebeurtenis in iemands leven is.

In de literatuur zijn veel argumenten te vinden die er op wijzen dat het goed afsluiten van je loopbaan of een bepaald deel van je loopbaan in psychologisch opzicht van groot belang is voor een mens, zeker als het vertrek onvrijwillig gaat (ontslag). Aan de hand van de stress-factorenlijst van Holmes en Rahe⁴ kun je stellen dat verandering van werk een van de meest ingrijpende levensgebeurtenissen is die een mens kan meemaken: ontslag staat op nummer acht in de lijst, pensionering op nummer tien, overstap naar ander werk op achttien (van in totaal 43 stressveroorzakende factoren). Bedenk daarbij dat werk vaak een belangrijke bijdrage levert aan ons geluksgevoel, zoals blijkt uit de zelf-determinatietheorie van Ryan en Deci⁵ (1985), die stelt dat ieder mens drie basisbehoeften heeft, namelijk autonomie, verbinding en competentie. Hoewel deze behoeften ook op een andere manier vervuld kunnen worden, is voor veel mensen werk wel een belangrijke manier hiervoor. Ook modernere managementtheorieën gaan uit van vergelijkbare modellen, zoals het klavertje vier model van Lieke Bezemer (2018) dat er van uit gaat dat werkgeluk berust op vier pijlers, namelijk betekenis, talenten, vrijheid en relaties. De laatste drie kunnen gezien worden als andere woorden voor de behoeften van Ryan en Deci. Onderzoek van Janske van Eersel, Toon Taris en Paul Boelen (2018)⁶ ten slotte, laat zien dat baanverlies zo ingrijpend is, dat het kan leiden tot rouwklachten. Behalve dat het hebben van werk financiële zekerheid, status en sociale contacten oplevert, kan verlies ervan zorgen voor zingevingsvraagstukken. Voor sommigen leidt dat tot ernstige psychische problemen. Hiermee is een keuze voor het structureel voeren van exitgesprekken als onderdeel van een goed afscheid met elke medewerker, te onderbouwen.

⁴ Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). *The social readjustment rating scale*. *Journal of psychosomatic research*.

⁵ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.

⁶ <https://janskevaneersel.nl/>

2 OPBRENGSTEN UIT DE EXITGESPREKKEN

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van wat in de gesprekken met vertrekkende medewerkers naar voren kwam. In totaal zijn er 33 gesprekken in het voortgezet onderwijs gevoerd en acht in het mbo. Van de acht mbo medewerkers was van één medewerker het contract met bepaalde tijd niet verlengd, de rest vertrok vrijwillig. Vijf van hen verlieten het onderwijs, één verruilde het mbo voor een baan in het hbo.

Van de vo medewerkers vertrokken er 23 vrijwillig, van zes werd het contract bepaalde tijd niet verlengd, drie gingen met pensioen en één werd ontslagen. Negen verlieten het onderwijs, twee gingen naar het basisonderwijs en één verruilde het vo voor een baan in het hbo.

	Aanleiding vertrek				Bestemming		
	Vrijwillig vertrek	Pensioen	Contract bepaalde tijd	Ontslag	Eigen onderwijs sector	Andere onderwijs sector	Buiten onderwijs
VO (33)	23	3	6	1	21	3	9
MBO (8)	7		1		2	1	5

Bij het lezen van de samenvatting moet in ogenschouw genomen worden dat de conclusies mogelijk niet voor alle scholen helemaal herkenbaar zullen zijn. Ten eerste zijn de verhalen waar we ons op baseren persoonlijk en subjectief en ten tweede zijn de verschillende scholen niet evenredig vertegenwoordigd in het aantal gesprekken. Ook kan de context (grootte van de school, fusies, historie) de verhalen mogelijk kleuren. Ten slotte zijn er grote verschillen in de manier waarop de gespreksleiders het verslag opgesteld hebben: dit varieert van een korte alinea met de hoofdlijnen tot een gedetailleerd verhaal met tussenkopjes.

2.1 Redenen om te blijven

De gesprekspartners die om een neutrale reden vertrekken en positief terug kijken (bijvoorbeeld weg gaan vanwege een verhuizing of 'iets anders willen', maar niet uit onvrede), noemen allemaal een goed contact met collega's, steun van leidinggevenden of de fijne sfeer op school als belangrijke bijdrage aan het plezier dat zij hadden in hun werk. Sommigen geven aan vrienden gemaakt te hebben onder hun collega's, die zij ook na hun vertrek verwachten te blijven zien.

Samenwerken, teamvorming en 'leuke dingen doen' met het team noemen gesprekspartners als belangrijke voorwaarden om bij een school te blijven. Ook noemen sommigen een prettige sfeer op

school als pluspunt. Verder wordt steun van de leidinggevende (zeker als er bijvoorbeeld moeilijke privé omstandigheden zijn) erg belangrijk gevonden. Wat die steun precies inhoudt, lijkt per situatie te verschillen. Het kan gaan om letterlijk ruimte geven (flexibele werktijden, vrije uren, minder taken), maar ook om persoonlijke aandacht (gesprekken, belangstelling tonen) of ondersteuning faciliteren, bijvoorbeeld door het mogelijk te maken dat iemand naar een loopbaanadviseur mag.

Startende docenten die met een goed gevoel vertrekken, zijn vooral blij met goede begeleiding die zij gehad hebben, maar ook meer ervaren medewerkers noemen het belangrijk als zij het gevoel hadden om hulp kunnen vragen.

Degenen die in het onderwijs blijven, doen dat voornamelijk voor de leerlingen: de belangrijkste motivatie om in het onderwijs te (blijven) werken is het fijne contact met leerlingen. Men waardeert de leuke contacten en haalt plezier uit het soms onaangepaste gedrag van puberende leerlingen. Ook vindt men het waardevol om iets positiefs te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van jonge mensen in een belangrijke fase van hun leven. Men wil iets door kunnen geven.

Vanuit de positieve psychologie zijn de motieven om te willen blijven herkenbaar: zo stelt het PERMA model van Seligman dat welzijn en geluk worden bepaald door vijf elementen:

Positive feelings – goed in je vel zitten, positieve emoties ervaren

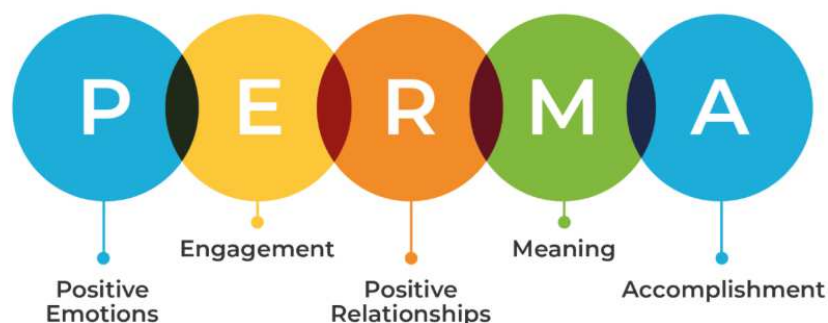
Engagement – betrokken voelen bij wat je doet

Relations – authentieke relaties ervaren met anderen

Meaning – een doel hebben in het leven

Achievement – gevoel van prestatie en succes

Met name de belangrijkste motivatie om te blijven – het contact met de leerlingen en het gevoel iets waardevols te kunnen bijdragen –, is herkenbaar vanuit het PERMA-model (zie onder voor een visuele weergave van het model).



2.2 Redenen om te vertrekken

Alle verhalen waren heel persoonlijk en vaak spelen er meerdere factoren mee bij het vertrek. Sommige verhalen waren zo specifiek, dat er geen conclusies uit getrokken kunnen worden, die voor 'alle' scholen herkenbaar zijn. Desondanks zijn er wel een aantal punten die naar voren komen als pushfactoren om te vertrekken;

- Moeilijk gedrag van leerlingen en gebrek aan respect
- Gebrek aan steun binnen het team, de organisatie of van de leidinggevende
- Te hoge ervaren werkdruk, breed takenpakket en beperkte autonomie
- Gebrek aan loopbaanmogelijkheden
- Moeilijk om hybride werken in te vullen

Deze factoren zijn terug te vinden in de literatuur. Zo blijkt uit een overzichtsstudie van de Kennisrotonde⁷ naar uitval van vo-leraren uit het beroep tijdens de eerste vijf jaar, dat vertrekredenen kunnen worden verdeeld in vier categorieën:

- 1) Persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld gezondheidsproblemen of knelpunten in de thuissituatie)
- 2) Kenmerken van het beroep (bijvoorbeeld werkdruk en stress of laag salaris)
- 3) Kenmerken van de school (bijvoorbeeld gebrek aan doorgroeimogelijkheden, slechte communicatie of onduidelijke verwachtingen)
- 4) Minder goede relaties binnen de school (slechte relatie met collega's en/of leidinggevenden of ontbreken van steun en feedback)

Genoemde redenen kunnen in combinatie met elkaar voorkomen en elkaar versterken. Zo blijkt stress bij startende leraren tot ontevredenheid te leiden, waardoor meer uitval ontstaat⁸.

Het moeilijke gedrag van leerlingen en werkdruk kunnen we beschouwen als kenmerken van het beroep, gebrek aan steun verwijst naar minder goede relaties, gebrek aan loopbaanmogelijkheden en het lastig hybride werken zijn kenmerken van de school.

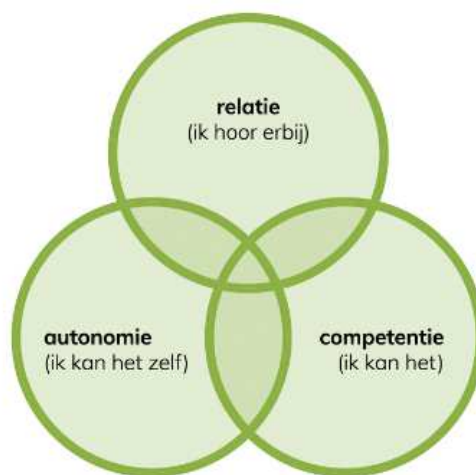
Persoonlijke omstandigheden werden ook in de gesprekken genoemd als (gedeeltelijke) reden voor vertrek, maar deze beschrijven we hieronder niet, omdat deze heel verschillend waren en vaak niet door de school te beïnvloeden, zoals iemand die vanwege familieomstandigheden gaat verhuizen en daarom ergens anders wil gaan werken.

⁷ Leeuwen, J. & Berg, van den, N. (2019). *Wat zijn (belangrijkste) redenen voor uitval van vo-leraren uit het beroep in de eerste vijf jaren?* (KR.708). Den Haag: Kennisrotonde.

⁸ Harmsen, R., Helms-Lorenz, M., Maulana, R., & Van Veen, K. (2018). The relationship between beginning teachers' stress causes, stress responses, teaching behaviour and attrition. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 24(6), 626-643.

De genoemde redenen zijn ook herkenbaar vanuit de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (1985, 2000). De zelfdeterminatietheorie stelt dat intrinsieke motivatie van mensen verhoogd wordt als voldaan wordt aan drie psychologische basisbehoeften:

- Autonomie – men wil graag zelf keuzes kunnen maken en invloed hebben op de manier waarop een activiteit uitgevoerd wordt
- Competentie – men heeft het nodig om vertrouwen te hebben in het eigen kunnen
- Verbinding – men heeft behoefte aan goede relaties met anderen, onderling vertrouwen en steun ervaren.



Deze drie behoeften zien we zowel in de vertrekredenen als in de redenen om te blijven weerspiegeld, maar vooral in de vertrekredenen.

Moeilijk gedrag van leerlingen en gebrek aan respect

In de vorige paragraaf beschreven we dat leerlingen en hun gedrag juist een belangrijke reden zijn om in het onderwijs te werken. Tegelijkertijd zien we ook dat dit voor sommigen juist de motivatie is om het onderwijs te verlaten of om naar een ander type onderwijs te gaan. Doorslaggevend is dan het gedrag van de leerlingen, dat door sommige als respectloos ervaren wordt. Soms gaat het om ervaren mensen, die dit gevoel in de loop der jaren hebben gekregen en hier steeds minder goed mee om kunnen gaan. In andere gevallen lijkt het gedrag van de leerlingen niet het belangrijkste probleem, maar wel in combinatie met het ervaren van te weinig steun. Dat kan bijvoorbeeld doordat de school docenten niet ondersteunt als zij leerlingen de klas uit sturen of als er geen schoolregels zijn. Ook ervaren sommigen te grote verschillen in aanpak met hun eigen collega's, waardoor het docententeam niet eensgezind omgaat met bepaalde gedragsproblemen. Een aantal gesprekspartners geeft als advies aan hun school om duidelijke regels te stellen en docenten te ondersteunen bij de handhaving daarvan.

Gebrek aan steun binnen het team, de organisatie of van de leidinggevende

Een belangrijke reden voor medewerkers om de school te verlaten, is als zij een gebrek aan steun ervaren. Het kan dan gaan om de starter die te weinig begeleiding heeft gehad, maar ook om ervaren medewerkers die te weinig ondersteuning ervaren van hun directe leidinggevende. Men vindt het belangrijk dat er ruimte is voor het stellen van vragen, ook als je geen starter meer bent.

Genoemd wordt ook een gemis aan steun voor het werk in de praktijk vanuit de visie of het beleid van de directie. Sommigen ervaren een grote afstand tot de directie en zouden wensen dat directieleden meer zichtbaar zouden zijn op de werkvloer. Een andere vorm van steun die sommigen missen, is steun binnen het eigen team. Sommigen missen een gevoel van eensgezindheid in de aanpak van leerlingen en het omgaan met regels. Ten slotte ervaart ook niet iedereen voldoende waardering voor hun eigen bijdrage.

Te hoge ervaren werkdruk, breed takenpakket en beperkte autonomie

De werkdruk wordt door velen als hoog ervaren. Problematisch is dat met name voor starters, die vaak te snel een te breed takenpakket krijgen, maar ook voor docenten die bepaalde specifieke vakken geven. Een voorbeeld hiervan is Nederlands, waar docenten meer tijd kwijt zijn aan het nakijken van verslagen, zonder dat daar in de taakurenplanning rekening mee gehouden wordt.

Een andere reden om moeite te hebben met de werkdruk is voor sommigen de worsteling met het vinden van de juiste balans tussen regels op moeten volgen en eigen vrijheid. Sommigen ervaren weinig invloed op de kaders en constateren dat het doorvoeren van veranderingen lang duurt en bureaucratisch is.

Gebrek aan loopbaanmogelijkheden

Sommige gesprekspartners noemen een gebrek aan loopbaanmogelijkheden binnen de school (of in het onderwijs) als reden voor vertrek. Specifiek wordt door een aantal de moeilijkheid genoemd van het feit dat na twee keer geen tijdelijk contract gegeven meer kan worden, waardoor de optie om binnen VO Campus te solliciteren, vervalt. VO Campus is formeel de werkgever en de wet bepaalt dat er maximaal twee keer een tijdelijk contract gegeven kan worden. Dat betekent dat men dan onvrijwillig buiten de regio moet gaan solliciteren, met een veel langere reistijd als gevolg.

Moeilijk om hybride werken in te vullen

Sommige gesprekspartners geven aan open te staan voor een combinatie tussen parttime in het onderwijs werken en parttime elders. Eén van de vertrekkende medewerkers had dit een tijd gedaan, maar stopte hier nu mee omdat deze combinatie in de praktijk heel lastig bleek. Moeilijkheden waren onder meer het inroosteren: het systeem gaf alleen de mogelijkheid om hele dagdelen als beschikbaar aan te geven en dat was niet altijd mogelijk. Ook communicatie was een probleem, de medewerker werd niet altijd goed geïnformeerd of moest verplicht aan verschillende vergaderingen deel nemen (op

ongeschikte momenten). Hoewel dit een individuele casus betrof, noemen we het hier omdat we denken dat deze ervaring leerzaam is voor alle scholen die hybride docentschap zouden willen stimuleren. We gaan hier verder op in bij de aanbevelingen.

3 CONCLUSIES

Dit onderzoek had tot doel te kijken naar de wijze waarop het instrument 'exitgesprek' kan bijdragen aan het binden en boeien van onderwijspersoneel. Onderdeel van de werkwijze was het daadwerkelijk voeren van exitgesprekken, waardoor een aantal inzichten zijn opgedaan die waardevol zijn voor de scholen, ondanks dat het aantal gesprekken en de spreiding over de scholen niet representatief is. In dit hoofdstuk trekken we daarom conclusies naar aanleiding van de opbrengsten op inhoudelijk en instrumenteel niveau.

Opbrengsten uit de exitgesprekken

Wat betreft de inhoudelijke opbrengst uit de exitgesprekken kan geconcludeerd worden dat

- Er veel verschillende vertrekredenen zijn, die herkenbaar zijn vanuit de literatuur
- De belangrijkste doorslaggevende factor te maken heeft met verbinding: goede relaties en steun zijn reden om te blijven, slechte relaties en gebrek aan steun leiden tot vertrek.
- Organisatorische kenmerken het flexibel en hybride inzetten van personeel moeilijk maken.

Het instrument 'exitgesprek'

Met betrekking tot de instrumentele inzet van het exitgesprek komt uit het onderzoek naar voren dat

- De leidinggevende het exitgesprek voert, vaak informeel.
- Er geen beleidsmatige aandacht is voor exit en geen afspraken over het voeren van exitgesprekken.
- De adviseurs van mening verschillen over wie de aangewezen persoon is om exitgesprekken te voeren.
- De aandacht tot nu toe vooral is uitgegaan naar inductie, minder naar exit.
- Men herkent dat er een tweeledig doel kan zijn voor het voeren van exitgesprekken: monitoring met het oog op verbetering en goed afscheid nemen in het belang van individu en school.
- Er niet structureel iets vastgelegd wordt naar aanleiding van exitgesprekken en er daardoor geen sprake is van monitoring. Desondanks hebben de HR-adviseurs wel een beeld gevormd van de belangrijkste redenen voor vertrek.
- De gespreksleidraad geschikt is om verhalen op te halen, maar dat er grote verschillen zijn in de wijze waarop gespreksvoerders de opbrengst vastleggen.
- De HR adviseur te weinig aan zet is om de goede rol te pakken bij het verder brengen van het exitgesprek als onderdeel van de medewerkersjourney.

3.1 Conclusies met betrekking tot inhoudelijke opbrengst

Diverse vertrekredenen

Uit de gesprekken komt naar voren dat er een veelheid van redenen is, vaak ook in combinatie met elkaar, die kunnen maken dat iemand vertrekt. Deze redenen zijn herkenbaar vanuit andere onderzoeken en theoretische modellen, dus niet specifiek voor deze regio.

Verbinding

Binnen de veelheid aan mogelijke redenen lijkt het relationele aspect de boventoon te voeren. Wanneer iemand zich niet gesteund voelt binnen het team of door de leidinggevende is dit een doorslaggevende factor in de keuze om te vertrekken. Een ander relationeel aspect, namelijk moeite hebben met het gedrag van leerlingen, is vooral een reden om naar een ander type onderwijs te gaan of het onderwijs helemaal te verlaten.

Hybride inzet moeilijk vanwege organisatorische kenmerken

Zoals blijkt uit een individuele casus, maar indirect ook uit andere gesprekken, is het lastig om parttime werken in het onderwijs te combineren met een andere baan. Het niet op maat kunnen inroosteren, verplichte aanwezigheid bij een veelheid aan vergaderingen en het moeten afstemmen met verschillende collega's, maakt dat lastig.

3.2 Conclusies met betrekking tot het instrument 'exitgesprek'

Leidinggevende voert meestal het exitgesprek, vaak informeel

Over het algemeen worden er wel exitgesprekken gevoerd met vertrekkende medewerkers, vaak informeel. Over het algemeen wordt een gesprek door de teamleider gevoerd, naar eigen inzicht en zonder vastgestelde formats of een gespreksleidraad. Het is wisselend wie het initiatief voor een gesprek neemt, de leidinggevende of de medewerker. Uit de gesprekken blijkt dat soms wellicht te makkelijk vertrouwd wordt op de goede sfeer of de korte lijnen, 'ze weten me wel te vinden.'

De HR-adviseurs op de vo-scholen geven aan wel exitgesprekken te willen voeren, maar daar zelf weinig tijd voor te hebben. Tot nu toe zijn zij ook niet degenen die de exitgesprekken voerden, met uitzondering van één mbo-instelling wel.

Geen beleidsmatige aandacht voor exit en geen afspraken

Zowel op vo als mbo is geen sprake van beleidsmatige of gestructureerde aandacht voor exitgesprekken en hangt het al dan niet voeren van een exitgesprek af van het initiatief van een leidinggevende of een HR-adviseur. De keuze voor het voeren van een gesprek hangt met name in het mbo af van pragmatische redenen, zoals tijdgebrek of verwachtingen of een gesprek nieuwe informatie zal opleveren of niet. Dergelijke verwachtingen baseert men meestal op het gevoel wel te weten

waarom iemand weg gaat, vanwege de open sfeer op school en korte lijnen. Een exitgesprek zou dan weinig toevoegen.

Verschillende meningen over degene die het gesprek zou moeten voeren

Men verschilt van mening wie het gesprek zou moeten voeren, waarbij vertrouwelijkheid en 'vrij kunnen spreken' pleit voor de HR adviseur, terwijl anderen vinden dat de teamleider verantwoordelijk is voor een goed vertrek van de medewerker. Eén gesprekspartner suggereert dat er zowel een gesprek met de leidinggevende als met HR zou moeten plaats vinden.

Meer aandacht voor inductie dan voor exit

Zowel in het vo als mbo is tot nu toe meer aandacht gestoken in inductie, waarmee de aandacht voor exit wat op de achtergrond is geraakt. Op de mbo-scholen lijkt wel meer dan in het vo sprake van een bewuste keuze om (nog) niet sterk in te zetten op exitbeleid. Over het algemeen zouden de adviseurs wel meer aandacht wensen voor exit, al merken sommigen op dat het exitgesprek niet het eerste moment moet zijn om informatie op te halen: je moet medewerkers al eerder spreken.

Men herkent een mogelijk tweeledig doel van exitgesprekken

Uit de gespreksronde blijkt dat er twee belangrijke doelen zijn die met het voeren van exitgesprekken nagestreefd (zouden moeten) worden, namelijk

- Monitoren met als doel het ophalen van sturingsinformatie ten behoeve van kwaliteitsverbetering, om medewerkers beter te boeien en binden.
- Positieve afsluiting en investeren in de relatie, in het belang van zowel individu als organisatie, sector en regio.

Het eerste doel is het ophalen van sturingsinformatie: het structureel inzicht vergaren in vertrekredenen, met als achterliggend doel om verbeterpunten te kunnen doorvoeren in beleid of praktijk (monitoring als onderdeel van je kwaliteitscyclus) en daarmee je medewerkers beter aan je te binden. Verkregen inzichten kunnen helpen het totale stroombeleid (van inductie tot exit) te verbeteren.

Het tweede doel is van relationele aard, dat zowel van belang is voor de medewerker als de organisatie. Voor beiden geldt dat een positieve afsluiting belangrijk is. Voor de medewerker omdat elke loopbaanstap goed afgesloten moet worden, vanwege de psychologische impact die zo'n stap heeft. Zeker wanneer het vertrek onvrijwillig is levert dit stress op en soms symptomen van rouw, maar ook bij vrijwillig vertrek is het met het oog op motivatie en werkgeluk goed om terug te kijken en stil te staan bij de verandering, zo blijkt uit de literatuur (zie eerder). Het belang voor de organisatie is gelegen in het feit dat ex-medewerkers die positief terugkijken, een ambassadeursrol voor de organisatie kunnen vervullen, wat juist vanwege de krapte op de arbeidsmarkt voordelen oplevert.

Uit de interviews blijkt dat de meeste gesprekspartners zowel het doel van monitoring als het relationele doel herkennen, al lijkt er een neiging de focus te liggen op het eerste. Niet iedereen is van mening dat er altijd met iedereen een exitgesprek gevoerd zou moeten worden.

Vertrekredenen worden niet gemonitord, er is wel een beeld

De adviseurs denken in grote lijnen te weten wat redenen voor vertrek zijn. Op het vo is dit omdat zij de mensen persoonlijk kennen, in het mbo is het vanwege de omvang van de scholen niet mogelijk voor HR adviseurs om iedereen persoonlijk te kennen. Zij baseren hun beelden op gesprekken met leidinggevendenden of op gesprekken die zij zelf met vertrekkende medewerkers voeren. Los van de manier waarop de HR adviseurs tot hun beeldvorming komen, is het een risico dat er niet of nauwelijks iets vastgelegd wordt. Zou een adviseur vertrekken, dan gaat de kennis verloren.

De leidraad lokt verhalen uit, maar grote verschillen in vastlegging

De gespreksleidraad en het bijbehorende format zijn bewust heel 'open' vormgegeven. Aan de hand van een klein aantal vragen, kan de gespreksvoerder doorvragen op basis van wat de gesprekspartner aangeeft. Deze opzet is zo gekozen omdat dit de meeste ruimte geeft aan de gesprekspartner om zijn of haar verhaal te vertellen. Een lijst met 'af te werken' vragen of vinkjes geeft de gesprekspartner het gevoel geïnterviewd te worden, in plaats van een gesprek te voeren en dat past niet bij het idee van een exitgesprek als belangrijk overgangsmoment. Uit de opgehaalde verhalen blijkt dat deze opzet geslaagd was.

Een dergelijke open structuur geeft echter ook veel ruimte aan de gespreksvoerder, wat terug te zien is in de verschillende manieren waarop de verslagen geschreven waren. Dit is een observatie waar rekening mee gehouden moet worden met het oog op monitoring. In de aanbevelingen komen we hier op terug.

HR adviseur te weinig aan zet

Op basis van de gesprekken met HR adviseurs komen we tot de conclusie dat zowel in het vo als het mbo de HR adviseur niet altijd in staat is de goede rol te spelen als het gaat om het stimuleren en uitzetten van beleid, in dit geval met betrekking tot exitgesprekken. Het grootste probleem hierbij in het voortgezet onderwijs is tijd. Vaak is de HR adviseur onderdeel van een klein team of vervult hij of zij een solofunctie. In de beperkte (vaak parttime) tijd die beschikbaar is, moet er een breed scala van taken vervuld worden, soms inclusief personeelsadministratie. Er blijft dan nauwelijks tijd over voor strategisch HR beleid. In het mbo zit men meestal wat ruimer in het tijdsjasje, maar daar heeft men vanuit HR een heel grote organisatie te bedienen, met meerdere afdelingen of sectoren, die niet altijd makkelijk te bereiken of te beïnvloeden zijn. Ook dit maakt het moeilijk voor de HR adviseur om de goede rol als strategisch adviseur, tussen CvB en werkvloer in, te pakken.

4 ADVIES

Wat betreft het 'binden en boeien' en het bestrijden van het lerarentekort, wordt landelijk uitgegaan van drie pijlers⁹:

- Instroom meer leraren
- Behoud van leraren
- Onderwijs anders organiseren

Het structureel inzetten van exitgesprekken binnen de scholen van VO Campus kan op verschillende manieren bijdragen aan deze drie pijlers, namelijk

- 1) Exitgesprekken kunnen direct waardevolle informatie opleveren in relatie over het **behouden** van leraren en het anders **organiseren** van onderwijs, zowel op schoolniveau als op regionaal niveau. De exitgesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd, laten dit zien.
- 2) Het voeren van exitgesprekken op zichzelf (los van de inhoudelijke opbrengst) draagt indirect aan de **instroom**: door te investeren in de relatie met je vertrekkende medewerker, investeer je in een positief visitiekaartje voor je school en voor het docentschap (het onderwijs) in het algemeen. Uit dit onderzoek blijkt dat HR adviseurs dit algemeen herkennen, maar ook het belang dat veel vertrekkende medewerkers hechten aan een goede afsluiting kan als indicatie hiervoor worden opgevat.

Op basis van de onderzoeksresultaten adviseert de HAN VO Campus en de individuele mbo-instellingen om over te gaan tot het structureel inzetten van het voeren van exitgesprekken met iedere vertrekkende medewerker. Om de professionaliteit te waarborgen en beperkingen vanwege bijvoorbeeld omvang van de school te voorkomen, wordt geadviseerd te werken vanuit een regiobrede visie binnen VO Campus. Het mbo kan dit vertalen in een 'organisatiebrede' visie, waar mogelijk in afstemming met elkaar in regionaal verband.

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal voorwaarden die ons inziens gerealiseerd moeten worden om het instrument 'exitgesprekken' op een waardevolle manier in te zetten, namelijk

- Maak het exitgesprek onderdeel van het totale stromenbeleid ('medewerkersjourney')
- Bepaal wie de exitgesprekken voert en investeer in professionele gespreksvoering
- Zorg voor goede monitoring en analyse
- Zet de HR adviseur in de goede positie

Met betrekking tot de inhoudelijke opbrengsten die we ophaalden uit de exitgesprekken, komen we nog tot twee bijkomende aanbevelingen, namelijk

⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren>

- Investeer in verbinding
- Maak hybride werken mogelijk en aantrekkelijk

Omdat deze aanbevelingen niet te maken hebben met de onderzoeksvraag, namelijk in hoeverre en op welke manier een exitgesprek kan bijdragen aan het 'binden en boeien' van werknemer, geven we hier slechts een korte toelichting op.

4.1 Investeer in verbinding en maak hybride werken mogelijk

Investeer in verbinding

Verbinding lijkt de belangrijkste factor voor medewerkers om te willen blijven. In de gesprekken zien we dat zo gauw men een gebrek aan verbinding binnen het team ervaart of gebrek aan steun vanuit de leiding, de stap naar vertrek snel gemaakt wordt, zeker als er andere moeilijkheden spelen.

Theoretische modellen zoals de zelfdeterminatie-theorie van Ryan en Deci en het PERMA model van Seligman onderstrepen het belang van verbinding. Scholen wordt geadviseerd tijd te investeren in begeleiding en ondersteuning van medewerkers, niet alleen tijdens de inductiefase, maar altijd.

Maak hybride werken mogelijk en aantrekkelijk

Met het inzetten op hybride werken (in de zin van het combineren van een baan elders met een parttime baan in het onderwijs) kan mogelijk een nieuwe doelgroep aangeboord worden van potentieel personeel. Mensen die veel kennis en praktijkervaring meebrengen, maar niet geïnteresseerd zijn in een voltijds aanstelling als docent. Zaken die het inzetten van parttimers makkelijker maken, maar ook het behoud van voltijds personeel bevorderen, zouden bijvoorbeeld kunnen zijn:

- Goede afspraken over online communicatie: voor parttimers is het niet haalbaar om voor allerlei vergaderingen en werkgroepen terug te komen, maar zij willen wel geïnformeerd blijven.
- Toestaan dat daarvoor geschikte taken en overleggen online plaats vinden.
- Investeren in een systeem waarin inroostering op maat mogelijk is, zodat parttimers hun onderwijsstaak goed kunnen plannen in relatie tot hun andere werkzaamheden.
- Differentiëren in taken: niet direct onderwijsgebonden taken, zoals het inrichten van een praktijklokaal of het draaien van pauzedienssten, kunnen wellicht uitbesteed worden aan andere functionarissen.

Een punt waar VO Campus over na kan denken is het omgaan met vaste en tijdelijke contracten: doordat medewerkers binnen VO Campus maar twee keer een tijdelijk contract kunnen krijgen, bevordert de uitstroom uit de regio.

4.2 Maak het exitgesprek onderdeel van het totale stromenbeleid ('medewerkersjourney')

Het binden en boeien van medewerkers vraagt om een totaalpakket aan maatregelen, gekoppeld aan de verschillende fasen waarin de loopbaan van een medewerker aan een organisatie verbonden is, vaak benoemd als 'medewerkersjourney'.



Deze 'reis' begint op het moment dat een potentiële medewerker in aanraking komt met een organisatie (via een concrete vacature of via een netwerkactiviteit) en gaat verder via onboarding/ inductie, begeleiding tijdens werken en leren tot het moment van vertrek (exitfase), eindigend in verbinding op afstand als alumnus.

Tijdens de hele reis is het belangrijk dat de organisatie in gesprek blijft met de medewerker: het voeren van exitgesprekken is idealiter gezien niet een op zichzelf staande interventie en het moet ook niet het enige moment zijn waarop knelpunten opgespoord worden. Zo is het bijvoorbeeld vaak heel waardevol met starters of tijdelijke medewerkers te spreken, omdat zij nog geen last hebben van bedrijfsblindheid.

Ter inspiratie, in het kader hieronder een idee van de veelheid van 'soorten' gesprekken die er zijn per fase in de medewerkersjourney en waarin informatie opgehaald zou kunnen worden.

In het 'GROTE Gesprekkenboek'¹⁰ worden achttien verschillende gesprekstypen onderscheiden:

- 1) Instroom (aannemen) – selectiegesprek, arbeidsvoorwaardengesprek, onboardingsgesprek
- 2) Doorstroom (functioneren en ontwikkelen) – feedbackgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, POP-gesprek, coachingsgesprek, loopbaancoachingsgesprek, jobcraftingsgesprek, demotiegesprek
- 3) Uitstroom (afscheid nemen en leren van vertrekkende medewerkers) – exitgesprek
- 4) Algemene gesprekken: adviesgesprek, onderhandelingsgesprek, correctiegesprek, conflictoplossend gesprek, slechtnieuwsgeprek, verzuimgesprek

Behoud van medewerkers is een samenspel van binden en boeien in alle fasen, van instroom via doorstroom tot uitstroom. De aandacht die de scholen hebben gestoken in het ontwerpen van een goed inductiebeleid is een stap in de goede richting, maar als deze niet wordt opgevolgd door een goede, structurele gesprekscyclus tijdens de werkzame jaren en een goed afscheid bij vertrek, dan is de moeite tevergeefs. Het is daarom belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in het begeleiden van en spreken met medewerkers gedurende de hele 'reis'. Het exitgesprek is dan een logische stap in het geheel.

4.3 Bepaal wie de exitgesprekken voert en investeer in professionele gespreksvoering

Scholen worden geconfronteerd met een dilemma tussen de wens enerzijds om goed afscheid te nemen van iedereen en tijdgebrek anderzijds. Dit maakt dat vaak keuzes gemaakt worden om niet met iedereen een exitgesprek te voeren. Gezien het belang van een goed afscheid voor zowel individu als organisatie, is dit niet wenselijk. De volgende punten kunnen wellicht helpen om toch een exitgesprek te kunnen voeren met iedereen die vertrekt:

Formele versus informele gesprekken¹¹

- Maak onderscheid tussen informele en formele exitgesprekken en organiseer de formele exitgesprekken (deels) bovenschols. Laat deze gesprekken voeren door getrainde HR-medewerkers. Dit heeft als voordelen dat de professionaliteit in de gespreksvoering toeneemt, dat er op een eenduidige manier gewerkt (en vastgelegd) kan worden en dat de vrijheid om te spreken toeneemt.
- Onderscheid verschillende doelgroepen (vrijwillig of onvrijwillig vertrek, voorzien of onvoorzien, pensioen) en stem de duur en inhoud van het formele exitgesprek daar op af, door middel van standaard gespreksleidraden en invulformats.

¹⁰ Berg, van den, J. & Klijs, M. (2015). Het GROTE Gesprekkenboek. Een praktische leidraad voor HR-professionals en leidinggevers. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet. (vierde druk verschijnt 2023)

¹¹ Alles wat hier genoemd wordt over exitgesprekken, geldt natuurlijk ook voor andere typen gesprekken.

- Voer informele exitgesprekken binnen het team, met de eigen leidinggevende. Laat daarbij de nadruk liggen op goed afscheid nemen en niet op monitoring. Gebruik geen invulformat of verplichte gespreksleidraad, maar maak wel de bindende afspraak dát er een gesprek moet plaatsvinden.
- Aanbevolen wordt om voor de formele exitgesprekken te investeren in een goede training voor het voeren van een exitgesprek. Ook als er een vastgestelde leidraad is, is het niet voor iedereen vanzelfsprekend om een exitgesprek te voeren, iemand moet getraind zijn in het kunnen ontlocken van het verhaal en goed doorvragen. Het is belangrijk dat er ruimte is voor het verhaal en dat het niet op een interview gaat lijken.
- Voor zowel de formele als informele gesprekken geldt dat een pro-actieve houding vanuit de school wenselijk is. Hoewel het fijn is als de sfeer zo open is dat medewerkers uit zichzelf het gesprek aangaan als er iets is, is volledig vertrouwen op het initiatief van de medewerkers onwenselijk. Niet iedereen durft het contact te zoeken, zeker niet als er een probleem speelt.

4.4 Zorg voor goede monitoring en analyse

Als de opbrengsten van gevoerde exitgesprekken gebruikt gaan worden voor het monitoren van ontwikkelingen en het doorvoeren van verbeterpunten, dan is het noodzakelijk dat alle exitgesprekken op een vergelijkbare manier gevoerd en vastgelegd worden. Daartoe is in het kader van dit onderzoek een gespreksleidraad ontwikkeld en een invulformat voor het vastleggen van het verslag. Beiden waren open van opzet, om ruimte te bieden aan het persoonlijke verhaal.

Voor het schooloverstijgend (of instellingsbreed in het mbo) implementeren van het exitgesprek ten behoeve van monitoring, adviseren we het volgende:

- De ontwikkelde leidraad is geschikt voor het voeren van een open gesprek als formeel afscheidsmoment. Voorwaarde is wel dat degene die het gesprek voert, in staat is tot het voeren van een dergelijk semi-gestructureerd gesprek, waarbij genoeg ruimte blijft voor het verhaal van de gesprekspartner. Geadviseerd wordt daarom om de leidraad te behouden en gespreksvoerders te trainen in het voeren van gesprekken hiermee (zie ook 4.3).
- Indien de gesprekken niet alleen vanwege het goede afscheid gevoerd worden, maar ook ten behoeve van monitoring, wordt geadviseerd het verslagleggingsformat aan te scherpen door meer invulvakjes toe te voegen. Nu moet het verhaal achteraf geanalyseerd worden en dat kost veel tijd. Als de verslaglegger het verhaal direct na afloop verdeelt over de goede vakjes, dan gaat dit veel sneller. Het is aan te bevelen om na te denken over een online systeem waarin dat kan en niet in word te werken.

- Na verslaglegging moeten de gegevens op regelmatige basis gebundeld worden en omgevormd tot verbeterpunten en adviezen aan betrokkenen in de organisatie. Het is aan te bevelen een beleidsmedewerker met deze taak te belasten en hiervoor in uren te faciliteren.
- Mogelijk kan de kwalitatieve output van de gesprekken aangevuld worden met een online vragenlijst. Een online vragenlijst leent zich niet voor persoonlijke verhalen en kan daarom alleen gebruikt worden voor een aantal standaard vragen die makkelijk te kwantificeren zijn en geen heel emotionele lading hebben. Ideaal gezien gaat het invullen van zo'n lijst vooraf aan het uitgenodigd worden voor een gesprek.

4.5 Zet de HR adviseur in de goede positie

Als de wens bij de scholen is om exitgesprekken serieus te nemen en structureel in te gaan voeren (en die wens lijkt er bij velen wel te zijn), dan moeten er keuzes gemaakt worden om dit te faciliteren, het zal niet vanzelf gaan.

We adviseren om de HR adviseur beter te faciliteren in tijd en middelen, zodat zij daadwerkelijk een rol kunnen pakken bij het verder invullen van strategisch HR beleid, waar exitgesprekken onderdeel van zouden moeten zijn. Deels door een aantal taken bovenschools (of instellingsbreed) te formaliseren en organiseren, deels door de HR adviseurs op de werkvloer beter te faciliteren in tijd en middelen.

Wat betreft tijd kan wellicht gekeken worden naar prioritering van taken en het uitbesteden van taken aan andere functionarissen. Betrek de HR adviseurs zelf bij het nadenken over hun huidige en toekomstige takenpakket (wellicht door inzet van de Taken van de toekomst¹²- methode). Wat betreft middelen kan gedacht worden aan het campus- of instellingsbreed ontwikkelen van draaiboeken en andere tools.

¹² <https://takenvandetoekomst.nl/>

5 EN VERDER...

Het onderzoeksteam van de HAN hoopt de mbo-instellingen en VO-campus met dit rapport geïnspireerd te hebben tot het nemen van een volgende stap met betrekking tot de uitstroom van medewerkers. Logische vervolgstappen lijken

- 1) Het aanscherpen / doorontwikkelen van het verslagleggingsformat
- 2) Onderlinge (beleids)afspraken maken over het structureel voeren van exitgesprekken, de te gebruiken instrumenten en de rolverdeling tussen HR en leidinggevenden
- 3) Verkennen van de mogelijkheden van een online systeem voor het vastleggen van de opbrengsten van de gesprekken
- 4) Organiseren van professionalisering van gespreksvoerders
- 5) Krachtiger neerzetten van de HR adviseurs binnen de organisatie door hen mee te laten denken over hun rol en takenpakket, zodat zij hun rol ook op strategisch niveau kunnen uitbouwen



13

¹³ Alle foto's in dit document zijn rechtevrij verkregen via www.pexels.com

BIJLAGE 1 – SAMENVATTING EERSTE STAPPEN IN HET MBO

Hieronder staan we stil bij de bevindingen uit het onderzoek onder PDG¹⁴ deelnemers in 2021 en de gespreksronde met HR adviseurs in het MBO uit 2022.

Stap 1 – binden en boeien van PDG deelnemers

Wat is er nodig of wat kan er beter bij het boeien en binden van PDG-deelnemers, zodat zij hun opleiding afsluiten en hun loopbaan voor langere tijd voortzetten als bevoegde, bekwame en bevlogen docent in het mbo?

Dit was de beginvraag van een korte verkenning bij vijf Gelderse ROC's¹⁵, uitgevoerd door de HAN in de zomer van 2021, in opdracht van de werkgroep 'behoud' van de Regionale Aanpak Personeelstekort onderwijs (RAP). Tijdens deze verkenning is gesproken met HR adviseurs, schoolopleiders en (ex-) deelnemers aan de opleiding voor het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG)¹⁶. In totaal zijn er twaalf gesprekken gevoerd met zestien personen, waarvan vijf met (ex-) PDG-ers.

Uit de verkenning bleek dat het niet mogelijk was om kwantitatieve uitspraken te doen over de daadwerkelijke uitval: ROC's monitoren het vertrek niet structureel of gegevensbestanden zijn niet toegankelijk. Wel geven gesprekspartners aan dat er veel vertraging optreedt onder deelnemers aan de PDG en dat uitval zeker voorkomt. Redenen voor uitval die men noemt hebben veel te maken met de wijze waarop de startende docent wordt begeleid en ingezet. Een goed inductiebeleid, waarin aandacht is voor zowel PDG-ers als andere startende docenten, kan helpen. Uit de verkenning bleek echter dat er grote verschillen zijn tussen de ROC's als het gaat om het inductiebeleid en de uitwerking en inhoud daarvan. Lees hiertoe ook het onderzoek van onze HAN collega's over begeleiding van startende leraren¹⁷.

De resultaten van de verkenning¹⁸ zijn gedeeld met de werkgroep 'behoud' binnen de Regionale Aanpak Personeelstekort onderwijs (RAP). RAP ondersteunt middels een subsidie scholen in de regio om het personeelstekort in zowel mbo als primair en voortgezet onderwijs aan te pakken. Het voorkomen van ongewenste en onwenselijke uitstroom is een belangrijk onderdeel van deze aanpak en de focus van de werkgroep 'behoud' binnen RAP. Om onwenselijke en ongewenste uitstroom gericht te voorkomen acht deze werkgroep meer en beter inzicht in de oorzaken voor vertrek noodzakelijk.

¹⁴ PDG = Pedagogisch Didactisch Getuigschrift. De opleiding die de HAN biedt aan professionals die in het mbo willen gaan lesgeven (zij-instromers)

¹⁵ Rijn IJssel, Graafschap College, Rivier, Nijmegen, A12

¹⁶ Het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) is bedoeld voor startende docenten in het mbo, die vanuit een ander werkveld instromen in het onderwijs.

¹⁷ Opstoel, K., Tuinder, den, E. & Oolbakkink, H. (2022). Begeleiding van startende leraren. Onderzoek naar inductie bij VO-scholen in de regio Nijmegen. Leraar in Nijmegen. <https://www.han.nl/nieuws/2022/07/zachtere-landing-voor-beginnende-leraren/Eindrapport-RAP-inductie-onderzoek-Begeleiding-van-startende-leraren-juli-2022.pdf>

¹⁸ Verhoef, M. m.m.v. Sanders, J., & Leenaarts – Gunnewijk, E. (2021). PDG en inductie – Binden en boeien. Een portret. Nijmegen, HAN.

Stap 2 – inventarisatie HR beleid MBO

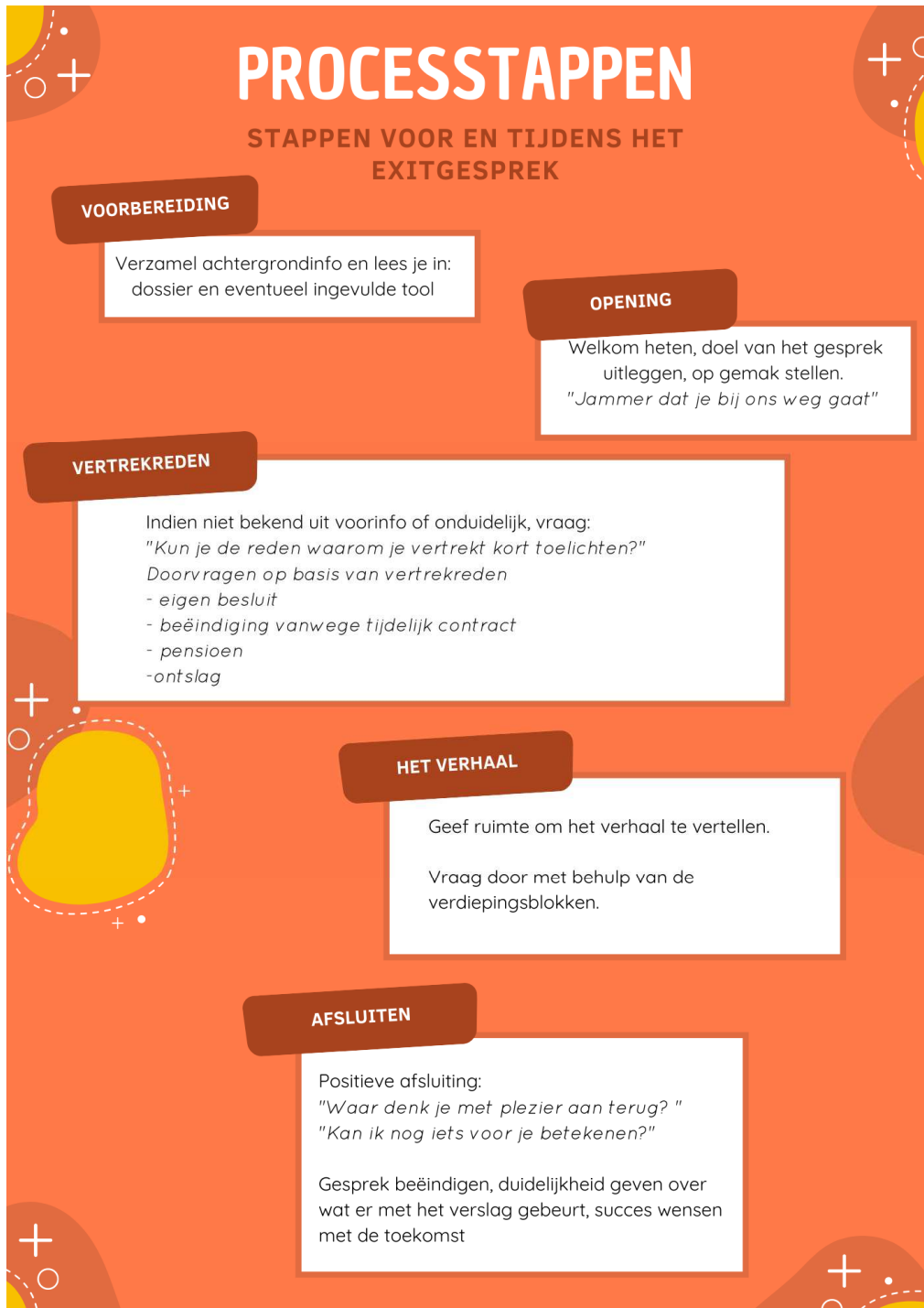
Als tweede stap is, om een beeld te krijgen van de huidige situatie in het MBO op het gebied van exitbeleid en de wensen die er leven met betrekking tot de toekomst hiervan, gesproken met een of meer HR adviseurs van vijf mbo-instellingen. De belangrijkste bevindingen uit deze gespreksronde waren

- Het voeren van exitgesprekken was ten tijde van het onderzoek op geen van de instellingen structureel onderdeel van een beleid. De aandacht ging naar inductie en exitbeleid had (nog) geen prioriteit.
- Exitgesprekken werden wel gevoerd, maar het al dan niet voeren hing af van inzet en initiatief van de betrokken leidinggevenden en/of HR adviseur. Er was geen afspraak of verplichting en er werd over het algemeen ook geen gebruik gemaakt van een gespreksleidraad of een format voor het verslag. Van een structurele terugkoppeling of monitoring was ook geen sprake.
- De keuze voor het wel of niet voeren van een exitgesprek was vaak pragmatisch: tijdsgebrek en de verwachting of een exitgesprek nieuwe informatie zou opleveren of niet, waren de belangrijkste factoren.
- Indien er exitgesprekken werden gevoerd werd dat bij twee instellingen door de leidinggevende gedaan en bij twee andere instellingen was bij de gesprekspartner niet bekend of en door wie er exitgesprekken werden gevoerd. Bij de laatste instelling voerde de HR adviseur de exitgesprekken en werden vertrekkende medewerkers ook gevraagd een online vragenformulier in te vullen. Een van de instellingen waar nu geen exitgesprekken werden gevoerd, was voorheen ook een formulier in gebruik, maar deze was verloren gegaan bij de invoering van een nieuw systeem.
- De gesprekspartners verschillen van mening over wie idealiter de exitgesprekken zou moeten voeren. Sommigen zien dit als verantwoordelijkheid van de leidinggevende, anderen zijn van mening dat een gesprek met een HR adviseur meer informatie zou opleveren vanwege de meer neutrale positie van HR.
- Men onderscheidt twee doelen bij het voeren van exitgesprekken: het monitoren met als doel ophalen van sturingsinformatie om daarmee medewerkers beter te binden en boeien enerzijds en het positief afsluiten en investeren in de relatie met de vertrekkende medewerker anderzijds.
- Men verschilt ook van mening over de vraag met wie er precies exitgesprekken gevoerd zouden moeten worden. Men vraagt zich af of het wenselijk en haalbaar is om met iedereen een exitgesprek te voeren.

De resultaten van deze verkenning zijn vastgelegd in een rapportage.¹⁹

¹⁹ Verhoef, M. m.m.v. Sanders, J., Leenaarts – Gunnewijk & Noevers, M. (2022). Binden en boeien van docenten. Exitgesprekken. Tussenbalans – opbrengst van een inventarisatie in het mbo en beoogd vervolg. Nijmegen, HAN en ROC Nijmegen.

BIJLAGE 2 – DE GESPREKSLEIDRAAD





ACHTERGROND

VERANTWOORDING

TOELICHTING

Deze gespreksleidraad exitgesprekken ondersteunt je bij het voeren van het goede gesprek met een vertrekkende medewerker. Om recht te doen aan het persoonlijke verhaal van de vertrekkende medewerker is de leidraad vormgegeven als een beslisboom, opgebouwd uit een aantal blokken met vragen of gesprekstopics, die je kunt inzetten afhankelijk van het verloop van het gesprek (wat al spontaan op tafel komt hoeft je niet meer te vragen).

Om tegemoet te komen aan de wens om systematisch vergelijkbare informatie op te halen uit de exitgesprekken, is de leidraad gekoppeld aan een invulformat.

TOTSTANDKOMING

Deze gespreksleidraad en analyseformat zijn in het kader van het RAP project 'binden en boeien' ontwikkeld door Mariëlle Verhoef, i.s.m. Jos Sanders en Ellen Leenaarts- Gunnewijk van de HAN.

Daarbij is belangrijk voorwerk gedaan door Marnuela Noevers van ROC Nijmegen, in het kader van haar studie HRM.

Juni 2022

BIJLAGE 3 – HET FORMAT VOOR VERSLAG

Invulformat exitgesprekken (behorende bij de gespreksleidraad)

*Mariëtte Verhoef, Ellen Leenaarts – Gunnexijk en Jos Sanders
HAN University of Applied Sciences, juni 2022*

Vorbereiding en opening

Datum gesprek

Laatst uitgeoefende functie, takenpakket

Afdeling/organisatieonderdeel

Eventuele bijzonderheden vooraf (op basis van dossier, ingevulde onderzoeken etc.)

Vertrekreden

- ☐ vrijwillig vertrek
- ☐ pensioen
- ☐ afloop contract bepaalde tijd
- ☐ ontslag/onvrijwillig vertrek
- ☐ anders, n.l.

Het verhaal

Afsluiting

**OPEN UP
NEW HAN UNIVERSITY
HORIZONS. OF APPLIED SCIENCES**