

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE

Wassenaarseweg 56, Leiden - Telefoon 30541

Literatuuroverzicht

E X I T - I N T E R V I E W

No.3 van de serie "Documentatie Personeelsbeleid", samengesteld door de documentatiedienst van de afdeling Geestelijke Gezondheid

September 1959

Prijs f.1.50

Inleiding

Als derde nummer in de serie "Documentatie Personeelsbeleid" samengesteld door de documentatiedienst van de Afdeling Geestelijke Gezondheid van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde te Leiden, kwam thans dit literatuuroverzicht "Exit-interview" gereed.

De ervaringen, opgedaan met onze voorgaande literatuuroverzichten ("Bedrijfsmaatschappelijk werk" en "Muziek bij het werk") leidden tot het besluit, ook het in "Mens en Onderneming" van Mei 1959 verschenen literatuurrapport in extenso op te nemen. De toenemende belangstelling maakte het mogelijk, onze literatuuroverzichten voortaan van een passende omslag te voorzien.

Om het opvragen van literatuur te vergemakkelijken, is bij de meeste titels vermeld, waar deze o.a. te vinden is. Voor de betekenis van de gebruikte afkortingen zij verwezen naar de voorlaatste pagina.

Leiden, 1 September 1959

G.G.van Blokland

G.G.van Blokland, Het exit-interview: Mosterd na de maaltijd!
 Mens en Onderneming, 13 (1959) no.4, 237-
 245 (N.I.P.G.)

De idee

Het is met het exit-interview gesteld als met het aan de markt komen van een nieuw geneesmiddel. In het begin zijn vele gebruikers enthousiast. Daarna ziet men complicaties optreden, die tot voorzichtigheid manen. Tenslotte wordt het een der vele mogelijkheden in een uitgebreid arsenaal, waarbij het al of niet gebruik maken ervan zal afhangen van een zorgvuldige diagnose.

In een periode van hoogconjunctuur met een overspannen arbeidsmarkt werd het bedrijfsleven zich pijnlijk bewust van de betekenis van het verloop-probleem. Behalve de buitensporige kosten daarvan bleek ook de invloed op het human-relations patroon in het bedrijf niet te veronachtzamen. De extra-belasting van de wervings- en selectie-afdelingen van de personeelsdienst; de voortdurende druk op lijnfunctionarissen, die in een abnormale frequentie nieuwe mensen moesten aanpassen en de teleurstellingen bij eventuele mislukkingen, wekten vaak gevoelens van onbehaaglijkheid en onzekerheid. De vraag: "waarom vertrekken zij?" werd urgenter dan ooit.

Toen kwam men op de gedachte van het exit-interview en deze mogelijkheid speelde als een "Deus ex machina" in de hoofden van vele directies en personeelsfunctionarissen.

In 1954 bleek bij een enquête van de National Industrial Conference Board Inc., dat omstreeks 65% van de bedrijven zowel voor uurloners als maandloners exit-interviews toepaste.

Wat wilde men daarmee bereiken? De literatuur geeft daaromtrent een duidelijk antwoord: beperking van het verloop door het beantwoorden van de vraag "waarom vertrekken zij?" In sommige bedrijven werd nog tijdens het exit-interview getracht de werknemer voor het bedrijf te behouden, eventueel door via overplaatsing naar een andere functie of afdeling aan geuite bezwaren tegemoet te komen.

Men meende, dat de werknemer in de vertrek-situatie eerder geneigd zou zijn vrijuit te zeggen, wat hij op het hart had en daardoor de werkelijke motieven van het verlaten van het bedrijf bloot zou leggen.

Daaruit moesten de aanwijzingen voortkomen om maatregelen te nemen, welke het verloop zouden beperken.

De verwezenlijking

Langs de weg van "trial and error", méér dan langs die van een grondig doordenken van de methodologische en beleidsconsequenties ervan, kwamen de eerste exit-interviews tot stand.

In sommige gevallen werden zij aanvankelijk afgenomen door de directe chef of door een hogere functionaris in de lijn. Al zeer spoedig zag men in, dat deze methode verre van ideaal was. Algemeen is thans het principe aanvaard, dat exit-interviews door staffunctionarissen en wel bij voorkeur door goed getrainde ondervragers dienen te geschieden. En dan volgens een vast, vooraf bepaald schema.

De exit-interviews bleken in grote trekken informatie op te leveren over de arbeidsomstandigheden, de leiding-gevende en organisatorische kwaliteiten van superieuren (overwegend de lijnorganisatie betreffende) en over het patroon van de menselijke verhoudingen.

Verder gaven zij het bedrijf de gelegenheid aan het vertrekkende personeelslid "service achteraf" te verlenen. De goodwill van de ex-employees kon in vele gevallen behouden worden of herwonnen, waarmede - vooral in Amerika - ook een public-relationskant om de hoek kwam kijken.

Immers even zo belangrijk als het voor het vertrekkende personeelslid is om goede referenties te krijgen, zal het voor de positie van het bedrijf op de arbeidsmarkt zijn, om bij andere bedrijven, arbeidsbemiddelende instanties en vakorganisaties geen slechte naam te hebben. Een goed eindgesprek kon dus alleen reeds wegens de gelegenheid tot catharsis zin hebben. Verder had men gelegenheid de vertrekkende te wijzen op beroepskeuze- en andere adviesinstanties waarop deze zo dit t.z.t. nodig mocht blijken, terug kon vallen.

De technische procedure

Wilde men de verkregen gegevens kwantitatief analyseren om ze te kunnen gebruiken voor beleidsveranderingen in het bedrijf, dan diende er uiteraard uniformiteit in de gesprekken te zijn. De "trial and error" periode leverde voldoende gegevens om tot vaste vragenschema's te komen. Een goed voorbeeld

ervan wordt gegeven in de studie van Melcher, bij een research-laboratorium van de Amerikaanse defensie. Hier werd een kaart gebruikt, die aan de ene zijde een opgave bevat van de personalia, de duur van de tewerkstelling, de functie, de betaling en de officiële reden van vertrek. Deze gegevens werden erop vermeld vóór het eigenlijke exit-interview plaats had.

De andere zijde van de kaart bestaat uit een vierpunts-schaal, waarop de geïnterviewde met een kruisje kan aangeven of hij te vreden is, slechts tot een "zo-zo" kan komen, enigszins ontevreden of zelfs zeer ontevreden is met betrekking tot vijftien vraagpunten.

Negen van deze vragen slaan op de algemene situatie: Personal development (training, etc.); Working conditions; The work you were doing; The importance of your work; The responsibilities of your job; Accomplishments of your workunit; Pay commensurate with work performed; Opportunities for advancement and Knowledge as to what you were doing.

De andere zes vragen slaan op de wijze van toezicht en leiding geven; Utilization of your abilities; Amount of assistance received; Effectiveness of assistance received; Interest taken in your progress; Recognition of ideas and accomplishments in fair and impartial treatment.

Bij deze vragengroepen ligt de nadruk op het "how do you feel about" en niet op het "what do you think".

Verder nog een vraag naar de volgorde van belangrijkheid van deze factoren, bij het besluit tot vertrek en een tweede of er iets gedaan had moeten worden, wat niet gedaan is, om de geïnterviewde bij zijn werk te helpen.

Tenslotte nog enige vragen over het toekomstige werk en als laatste de gewetensvraag of men in de toekomst voor het laboratorium zou willen werken en zo ja, eventueel ook voor dezelfde afdeling.

De vragenlijst werd tijdens het exit-interview ter beantwoording voorgelegd en zo nodig gebruikt als basis voor de verdere gang van dit gesprek. Deze vragenlijst op de kaart wordt door het bedrijf in principe als vertrouwelijk beschouwd; wel vraagt men de geïnterviewde of hij toestemming wil geven de resultaten met zijn chef te bespreken en of de gegevens voor trainingsdoeleinden mogen worden gebruikt. Deze toestemming wordt meestal spontaan gegeven.

Een ander voorbeeld, ditmaal ingevuld door de interviewer en niet door het personeelslid zelf, vindt men bij het artikel van Habbe. Het is in gebruik bij de American Mutual Liability Insurance Company.

Gebleken is dat de gespreksmethode van belang is bij het afnemen van de exit-interviews. Van verschillende kanten is met nadruk beklemtoond, dat de z.g. non-directieve werkwijze de voorkeur verdient boven de directieve. Deze laatste is de traditionele manier van gespreksvoering in de meeste bedrijven. Bij de niet-directieve gespreksvoering heeft de ondervraagde veel meer gelegenheid zijn eigenlijke (subjectieve) visie naar voren te brengen. De interviewer moedigt slechts aan, uit geen critiek, beijvert zich om de geïnterviewde gelegenheid te geven voortdurend in eigen bewoordingen te formuleren en zijn visie tot uitdrukking te brengen. Een grondige training van de gespreksleiders in deze niet-directieve methode is dus noodzakelijk te achten.

Afhankelijk van het tijdstip waarop het interview wordt afgenomen, spreekt men van "pre-quit" interview (enkele dagen vóór het vertrek), "exit-interview" (meestal op de dag van het vertrek) en "post-exit" interview (variërend van enkele dagen tot enkele weken na het vertrek). In de praktijk is het verschil tussen "pre-quit" en "exit" interview slechts een kwestie van terminologie. Anders ligt dit met de z.g. "post-exit" interviews. Hier wordt, hetzij als aanvulling op het exit-interview, hetzij op zichzelf staand een enquête of gesprek gehouden. Men verwacht een grotere distantie bij de betrokkenen, door enkele dagen of weken na het vertrek een vragenlijst per post thuis te sturen of dan alsnog een afspraak voor een gesprek (in de avonduren) te maken. Bij de post-enquête bleek 65% van de formulieren terug te komen. Tot gesprekken in de avonduren met een functionaris van de vroegere werkgever bleek bij een proef vrijwel iedereen bereid.

De geciteerde literatuur gaat niet in op eventuele complicaties in die zin, dat de nieuwe ervaringen bij de andere werkgever of reacties in de huiselijke kring van invloed zouden kunnen zijn op de antwoorden.

Vergelijking van de uitkomsten van exit-interviews met die van "gewone" moreel-onderzoekingen

Een dergelijke vergelijking werd getrokken door Frank J. Smith and Willard A. Kerr van het Illinois Institute of Technology. Zij gingen met hulp van exit-interviewers van een aantal "at random" geselecteerde representatieve bedrijven na, hoe vaak een zestien-tal onderwerpen in vijf exit-interviews genoemd werd.

Deze onderwerpen waren: pay (1,89); transportation (0,81); promotion (0,73); working conditions (0,69); poor health (0,64); job security (0,54); friction with co-workers (0,52); poor housing or excessive rents (0,50); personal happiness as affected by job experience (0,33); ability of supervisor (0,33); broken promises by supervisor (0,25); confidence in management (0,19); company interest in employee welfare (0,15); freedom of communication with higher levels (0,12); recreation (0,04); method of wage payment (0,02); on other problems (1,15). De cijfers geven aan, hoe vaak per vijf exit-interviews deze punten genoemd werden door de antwoordende instanties. Een overeenkomstige vraag werd voorgelegd aan bedrijven, die gebruik maakten van de diensten van "personnel counselors" (de functie van "personnel counselor" in de Amerikaanse bedrijven is waarschijnlijk nog het best te vergelijken met die van de goede maatschappelijk werker(ster) in de Nederlandse bedrijven).

De hieruit verkregen gegevens bleken (bij een correlatieberekening) vergeleken met de gegevens van de exit-interviews een correlatie van .74 op te leveren. Hieruit kan zonder voorbehoud de gevolgtrekking worden gemaakt, dat het exit-interview weinig nieuwe gezichtspunten naar voren brengt, als men de resultaten vergelijkt met datgene, wat reeds aan leidinggevende functionarissen bekend is in een bedrijf met een behoorlijke communicatie.

Op grond van deze studie kan dus terecht getwijfeld worden aan de "bijzondere mogelijkheden" van de exit-situatie en de exclusieve plaats, die het exit-interview in het praktische personeelsbeleid zou kunnen innemen. Veeleer is uit de "succes- sen", die aan exit-interviews worden toegeschreven af te leiden, dat er ondanks vele goede bedoelingen in tal van bedrijven

nog heel wat ontbreekt aan de communicatie en het personeelsbeleid als geheel.

Nadere beschouwing van de merites van het exit-interview

Het exit-interview is geboren in de strijd tegen het verloop. Het verloop is over het algemeen hoger, naarmate het moreel slechter is. Een slecht moreel hangt weer vaak samen met een slecht personeelsbeleid of een slecht gevoerd personeelsbeleid (communicatieprobleem!). Het exit-interview blijkt plotseling resultaten af te werpen. Maar hoe werkt het? Wat doet men eigenlijk?

Men heeft de ervaring opgedaan, dat in vele bedrijfssituaties, waar tengevolge van gebrekkige communicatie en een onvoldoend uitgebalanceerd personeelsbeleid wrijvingen en spanningen optraden, een moreel-onderzoek ontspanning teweegbracht en wegen tot verbetering van het menselijk klimaat wees. Deze verbeteringen impliceerden o.a. een afname van het verloop naast vele andere voordelen.

Het is dus niet te verwonderen, dat met het exit-interview, dat soms voor de werknemer het eerste "contact met het bedrijf" was sedert het aanneem-gesprek, soortgelijke resultaten te zien waren. Waar de exit-interviews de enige communicatielijn buiten de vaak geblokkeerde lijnorganisatie is, zullen zeker heel wat gegevens verkregen worden. Maar tegen welke prijs? Te weinig is men zich nog bewust welke bedreiging tal van lijnfunctionarissen in het opnemen van dergelijke communicatiekanalen zien. De personeelchef, ten eerste als staffunctionaris en ten tweede vertrouwd met het naar waarde schatten en gebruiken van ontvangen gegevens, kan zich soms moeilijk een voorstelling maken van de juiste omvang en diepte dezer gevoelens van bedreigd zijn. Vooral technische krachten, die zich wat onzeker voelen op het terrein van de human-relations, ervaren hier sneller en sterker een "contrôle" in, dan men gewoonlijk aanneemt.

Zelfs daar waar de interviews door de maatschappelijk werker werden afgenomen en volledig vertrouwelijk behandeld - de gegevens werden door de maatschappelijk werker slechts met de betrokken lijnfunctionaris doorgenomen en niet verder doorgegeven - zijn duidelijke weerstanden gebleken.

Bij kwantitatieve uitwerking van de gegevens zullen deze, hoewel volledig anoniem, toch bepaalde afdelingen als "probleemgroep" aanwijzen. Een grondige voorbereiding van exit-interviews vraagt dus niet alleen het zorgvuldig opstellen van vraagenschema's en training in interview-methodiek. Het winnen van het vertrouwen der lijnfunctionarissen en het onder ogen zien van het bedreigingsmoment voor deze mensen is minstens even belangrijk. Veel hangt daarbij dus weer af van de algehele personeelspolicy en van de wijze van terugrapportering. Ook indien de gegevens alleen voor trainingsdoeleinden gebruikt worden, is vooroverleg met de lijnfunctionarissen noodzakelijk.

Zeker is, dat indien de in het exit-interview gestelde vragen vergeleken worden met die welke in gebruik zijn bij de moreel-onderzoekingen en opiniepeilingen de vraag voor de hand ligt waarom men, indien men oprecht waarde hecht aan de beantwoording van die vragen, met het stellen ervan gewacht heeft tot een personeelslid het besluit nam om te vertrekken.

Een eerlijk opinie-onderzoek als objectief signaal, dat de directie op prijs stelt de mening van de werknemers te vernemen en van veranderingen in die mening op de hoogte te blijven, kan op elk ogenblik van de tewerkstellingsperiode plaatsvinden. Hetzij drie maanden na de aanstelling bij de follow-up van de introductie, hetzij periodiek in het hele bedrijf en voor alle werknemers. Zelfs zal een simpele opinie-peiling van de maatschappelijk werkors of eventueel van een aantal staf- en lijnfunctionarissen reeds soortgelijke informatie opleveren. Mits de totale policy goed ligt en de communicatie niet geblokkeerd is.

De vraag doet zich dan ook voor, wat er nu toch in het exit-interview gezien wordt. Wil men bepaalde afdelingen ontdekken, waar problemen liggen, bepaalde chefs als probleemfiguren achterhalen, om hen te beïnvloeden? Afgezien van het feit, dat andere middelen beschikbaar zijn om tot dit doel te komen, levert het exit-interview dan toch wel een bijzondere bedreiging op en kan averecht werken.

Wil men, onder de druk van een hoog verloopcijfer en de kosten daarvan alsmede van een slechte arbeidsmarkt, "knelpunten" opsporen en verbeteringen aanbrengen, dan loopt men in hoge mate gevaar, resultaat te willen boeken op onderdelen, zonder het geheel in ogenschouw te nemen. Dan dreigt er lapwerk

verricht te worden in plaats van gericht beleid te brengen vanuit één alles doortrekkende "basic philosophy".

In deze gevallen is het exit-interview mosterd na de maaltijd - en nog van een dubieuze kwaliteit!

Toch willen wij niet elke vorm van exit-interview met dit bruine ingrediënt vergelijken. In een bedrijf met een goed en evenwichtig personeelsbeleid, waar de bedrijfsleiding weet wat zij wil met haar personeelsafdeling en waar een goede verstandhouding bestaat tussen de leden van de personeelsstaf en de lijnfunctionarissen is een eindgesprek met vertrekkende personeelsleden een onmisbare schakel in het geheel. De functie daarvan is dan echter wel zodanig geïntegreerd in het hele beleid, dat het de vraag is of de betiteling "exit-interview" nog op zijn plaats is. Het gesprek zal dan veelal een public-relations karakter hebben, waarvan de achtergrond een laatste mogelijkheid tot informatie geeft aan de betrokken werknemer in diens belang.

Post-exit interview

Een laatste beschouwing dient thans nog gewijd aan het "post-exit" interview. In een bedrijf met een goed personeelsbeleid zullen alleen diegenen vertrekken, die een grondige reden hebben welke weloverwogen is. Deze reden zal meestal bekend zijn en gerespecteerd worden.

Als middel tot het ontdekken van fouten en knelpunten in de sfeer van het bedrijf zal het daar, zoals uitvoerig betoogd is, overbodig zijn.

Indien bedrijven, waar deze situatie minder goed geregeld is en waar het exit-interview ondanks alle hiervoor genoemde bezwaren als "enig communicatiemiddel" gehanteerd wordt tot het post-exit systeem besluiten, dreigen hier ook ethische grenzen overschreden te worden, waarvan men zich terdege rekenschap dient te geven.

Wat is er in de vertrekkende werknemer omgegaan vóór hij het besluit nam om een andere werkring te accepteren. Welke rol hebben daarin zijn ouders of vrouw, vrienden en relaties gespeeld?

Er zijn mensen, die gemakkelijk van "baas" veranderen en er maar op los avonturen. De meesten echter zullen nagedacht hebben. De verwachtingen, voorwaarden en mogelijkheden van de nieuwe functie - en de idealisatie daarvan! - zijn de verlok-

kende factoren.

Minder prettige ervaringen in het vroegere bedrijf en de mogelijkheden aldaar worden wellicht gechargeerd negatief gecapiceerd. Rationele en emotionele momenten wisselen elkaar af en een zeker risico is in elke verandering van werkgever en functie aanwezig. De verantwoordelijkheid voor een gezin verzwaart vaak de spanning bij de betrokkenen. De aanpassing aan de nieuwe arbeidsomgeving en mensen vraagt energie. Een zekere tijd zal moeten verlopen alvorens deze "Wirbelungen" tot rust komen en een helder inzicht in de realiteit van de nieuwe werkring ontstaat. Valt deze tegen, dan worden de vroegere werkzaamheden geïdealiseerd. Valt deze mee, dan worden de negatieve momenten in het vroegere werk scherper beklemtoond. In deze periode van verhoogde spanning en gevoeligheid nu, valt het exit-interview, of het post-exit-interview. Opvallend is, dat de literatuur tot nu toe aan deze situatie weinig of geen aandacht heeft besteed.

Indien bij het exit-interview in deze toestand pressie tot blijven wordt uitgeoefend, kan het voorkomen dat vooral minder besluitvaardige lieden op hun voornemen terugkomen. Mensen met een zodanige labiliteit zullen daar wellicht later weer spijt van krijgen en met de loyaliteit tegenover het bedrijf is het dan gedaan. Soortgelijke moeilijkheden worden veroorzaakt indien het post-exit-interview geschiedt, vóór en al eer een redelijke aanpassing aan de nieuwe situatie verkregen is. Zo lang de werknemer onzeker is, zal hij de vraag of hij alsnog bereid is weer voor de vroegere werkgever te gaan werken, maar al te graag met "ja" beantwoorden. Ergens wordt hier immers een "uitnodiging" in gevoeld, die een extra-uitweg uit een onzekere situatie open houdt. Ook de opvallend hoge bereidwilligheid aan het post-exit-interview deel te nemen zou wel eens door deze onzekerheid gestimuleerd kunnen zijn. Een andere ethische noot schuilt in het feit, dat de nieuwe werkgever, die zich wellicht meer moeite geeft inzake zijn personeelsbeleid dan de vroegere, niet dan met lede ogen het achteraf interviewen zal gadeslaan. Dit te meer, indien het post-exit-interview openlijk gepropageerd wordt als verloopbestrijdingsmiddel en dus in feite de tendens heeft te trachten het vertrokken personeelslid alsnog voor het vroegere bedrijf

te herwinnen. Hier dreigen en tegenover de betrokken werknemer zelf en tegenover diens nieuwe werkgever de grenzen van het toelaatbare wel wat al te dicht benaderd te worden. Om deze reden is het gebruik van post-exit-interviews in welke vorm dan ook ernstig af te raden. Een uitzondering kan hier eventueel gemaakt worden voor personen waarvan het onomstotelijk vast staat dat zij (nog) geen nieuwe werkkring aanvaard hebben.

Samenvatting

Gesteld wordt, dat het exit-interview ondanks de overwegend optimistisch gestemde literatuur die er over bestaat, toch niet het wondermiddel is dat deze literatuur doet verwachten.

In bedrijven met een goed uitgebalanceerd en eerlijk personeelsbeleid zal men de in het exit-interview verkregen gegevens ook langs andere wegen kunnen verkrijgen of daar in de meeste gevallen reeds over beschikken. Het exit-interview - indien toegepast - verliest daar zijn "exclusieve" betekenis en wordt tot onopvallend onderdeel van dit beleid.

Deze andere wegen maken het indien beleidsveranderingen gewenst blijken, mogelijk deze op een juister tijdstip door te voeren, n.l. vóór eventuele misstanden de werknemer het besluit doen nemen elders te gaan werken. Zij houden ook minder bedreiging in voor de positie van de lijnfunctionarissen. Tenslotte zijn zij ook in ethisch opzicht zowel tegenover het vertrekende personeelslid als tegenover diens nieuwe werkgever meer verantwoord te achten.

LITERATUUROVERZICHT

De hier volgende literatuur over het exit-interview is een selectie. De lijst is dus niet limitatief.

Afhankelijk van de kwaliteit en praktische bruikbaarheid van de geboden stof, zijn de titels voorzien van annotaties, dan wel van kortere of langere excerpten.

Ten behoeve van het eventueel opvragen van literatuur is bij de meeste titels vermeld, waar deze o.a. te vinden is.

De betekenis van de gebruikte afkortingen is te vinden op de voorlaatste pagina van dit boekje.

1. Blokland, G.G.van, Het exit-interview: Mosterd na de maaltijd!
Mens en Onderneming, 13 (1959) no.4, 237-245.
(N.I.P.G.)

Gesteld wordt, dat het exit-interview ondanks de overwegend optimistisch gestemde literatuur die er over bestaat, toch niet het wondermiddel is dat deze literatuur doet verwachten.

In bedrijven met een goed uitgebalanceerd en eerlijk personeelsbeleid zal men de in het exit-interview verkregen gegevens ook langs andere wegen kunnen verkrijgen of daar in de meeste gevallen reeds over beschikken. Het exit-interview - indien toegepast - verliest daar zijn "exclusieve" betekenis en wordt tot onopvallend onderdeel van dit beleid.

Deze andere wegen maken het, indien beleidsveranderingen gewenst blijken, mogelijk deze op een juister tijdstip door te voeren, n.l. vóór eventuele misstanden de werknemer het besluit doen nemen elders te gaan werken. Zij houden ook minder bedreiging in voor de positie van de lijn-functionarissen. Tenslotte zijn zij ook in ethisch opzicht zowel tegenover het vertrekken-de personeelslid als tegenover diens nieuwe werkgever meer verantwoord te achten.

2. Drake, Ch.A., The exit-interview as a tool of management.
Personnel 28 (1951) no.6, 346 e.v.
(E.V.D.)

3. Dijke-Bingham, Walter van, and Bruce Victor Moore,
How to interview.
New York, Harper Bros., 1941, 263 blz. Bibliografie per hoofdstuk.
Zie blz.106-107 voor exit interview. (N.I.P.G.)

De belangrijkste functie van het exit-interview is het ontdekken van de werkelijke reden van vertrek (dit in tegenstelling tot de wel bekende formele reden).

Een moeilijkheid is daarbij, dat de werknemer in een complex van factoren, de factor die de directe aanleiding tot zijn vertrek werd, als reden percipieert en deze ook opgeeft. Bovendien is hij meestal niet gemotiveerd om tot een diepere analyse te komen en zal snel rationaliseren. De interviewer moet dus over een goede training en ervaring beschikken om datgene te weten te komen, wat voor bedrijf en vertrekkende man van belang is. In het geval, dat de vertrekkende man

in feite meer behoefte aan tegemoetkoming van de zijde van het bedrijf heeft (dat dus een gebrekkige communicatie tot gevoelens van onlust en onzekerheid heeft geleid) is de man wellicht nog voor het bedrijf te behouden.

4. Engel, H.K., Interviews met vertrokken personeelsleden. De Onderneming, 15 September 1956, 733-734 (n.a.v. een artikel "Personeelsverloop" in "De Onderneming", 26 Mei 1956, 405-406, dat studie en verloopbestrijding verlangt. (N.I.P.G., N.I.P.L., E.V.D.)

Naar aanleiding van een artikel in "De Onderneming" inzake personeelsverloop geeft de Heer Engel een overzicht van het werken met exit-interviews, gebaseerd op ervaringen bij Albert Heyn N.V. te Zaandam. Exit-interviews worden afgenomen door de filiaalchefs van de betrokkenen. Een kort verslag hiervan gaat naar de centrale personeelsafdeling. Meest voorkomende reden van vertrek was "positieverbetering". Dit kan inhouden: loon, soort werk, werkverhouding, arbeidsomstandigheden, promotie, etc.

Op advies van Drs D.J.da Silva, ging men praten met mensen, die reeds enige tijd geleden het bedrijf verlaten hadden. Dit omdat het exit-interview via de chef problematisch geacht werd en het feit, dat met betrekking tot geen hiërarchisch dienstverband meer bestond het onderhoud openhartiger zou doen zijn. Een 25-tal mensen werd aangeschreven met verzoek om een onderhoud in de avonden (betaald antwoord). Zonder uitzonderingen werd geantwoord, dat de A.H.-interviewer welkom was. In één geval zelfs met wire-recorder het gesprek vastgelegd. 6 personen van de 25 gaven te kennen, weer bij A.H. terug te willen komen.

Het interview heeft waarde door de subjectiviteit en niet door de objectiviteit van de geïnterviewde. Al kan deze subjectiviteit fout zijn, zij is toch reëel, aangezien niet alle mensen objectief zijn. De subjectiviteit is juist beslissend.

Bij A.H. zijn deze interviews (anoniem) gebruikt als discussiemateriaal bij de chefsopleidingsbijeenkomsten. Men heeft het plan regelmatig een serie van deze "post-exit-interviews" af te nemen.

De bezwaren van de geïnterviewden kwamen in grote lijnen neer op

- a) de verhouding directe chef - vertrokkenene. Dientengevolge is aan het door deze chef zelf afgenomen exit-interview weinig waarde toe te kennen;
- b) eenvoudige en begrijpelijke tekortkomingen in het menselijke vlak;
- c) er waren incidenteel situaties ontstaan of gegroeid, die niet overeen kwamen met de policy van het bedrijf, terwijl de centrale leiding in de veronderstelling verkeerde, dat deze beleidspunten wel goed behartigd werden.

5. Habbe, Stephen, The exit-interview; a new interpretation. Management Record 14 (9) (1952) 337-338; 371-372. P.A. 1952-8113; B.T.M. 1953-12. (N.I.P.G.)

In tal van Amerikaanse ondernemingen werd het exit-interview gebruikt om de oorzaken van het personeelsverloop te achterhalen.

The American Mutual Liability Company begon met interviews op informele basis. Binnen 5 jaar werden deze interviews een der gespecialiseerde taken van de personeelsafdeling.

De directe chef van de man die gaat vertrekken, stuurt hem naar de personeelsafdeling. De interviewer daar is geïnformeerd door middel van een "personnel recommendation form". Hij brengt na het gesprek een "exit interview report" uit.

De voornaamste punten daarvan zijn de ervaring van de vertrekkende man met het bedrijf en diens reacties. Verder de eventuele suggesties voor veranderingen, die uit de gespreksresultaten af te leiden zijn.

Een van de taken van de interviewer is het behandelen van de klachtenprocedure, indien het nodig is

de vertrekkende "stoom af te laten blazen".

De interviews zijn anoniem, maar aan de geïnterviewde wordt wel gevraagd of hij toestemming geeft om de resultaten met de directe chef te mogen bespreken. Gewoonlijk wordt deze toestemming gegeven.

Ca 80% van de mensen vertrok op eigen initiatief, vaak om redenen van particuliere aard. Een groot verloop was overigens te verwachten, aangezien het bedrijf een hoog percentage jonge vrouwen in dienst had. De ervaring wees uit, dat het nadat de betrokkenen eenmaal besloten hadden te vertrekken weinig zin had te trachten hen op dit besluit te doen terugkomen.

De gegevens van de exit-interviews worden vooral gebruikt bij de chefs- en bazentraining; verder bij het verbeteren van selectie- en productiemethoden en van de personeelscommunicatie.

Met het geven van een verslag van het exit-interview aan de lijn-supervisor (directe chef) wordt naar de mening van dit bedrijf geen enkel doel gediend. Daarom wordt zulks achterwege gelaten.

Over het geheel heeft men in het bedrijf de indruk, dat deze methode de moeite waard is. Het hanteren ervan vergt ongeveer 5% van de tijd van de personeelsafdeling. Het slot-interview geeft het bedrijf en de betrokkene gelegenheid zijn bedrijfsbinding, begonnen met het aanneem-gesprek en voortgezet in de tewerkstellingsperiode, af te sluiten met een persoonlijk gesprek.

Verder geeft Habbe een korte case-history, waaruit blijkt, dat gebrekkige communicatie tot foute percepties leidt, op grond waarvan onherroepelijke (foute!) besluiten vallen.

6. Hardt, Erich F.E., The exit-interview; a new approach.
Modern Management 9 (5) (1949) 10.
P.A. 24-339 (N.I.P.G.).

Hardt wijst er op, dat de resultaten van het ontslag-interview om twee redenen onbetrouwbaar zijn:

- 1e. De vertrekkende werknemer maakt zich er graag gemakkelijk van af.
- 2e. De bedrijfsvertegenwoordiger is al te vaak uit op bepaalde aspecten en is niet geïnteresseerd in het hele verhaal dat de betrokkene spuien wil.

Om deze moeilijkheden te vermijden moet voldoende tijd worden genomen, moet men bereid zijn tot luisteren en de ex-werknemer overtuigen, dat er belang in gesteld wordt zijn gehele visie in eigen woorden te vernemen.

7. Heneman, Herbert G., and Mary Sue Kern, Exit-interviews.
Nursery Outlook 4(1956) 436-438. (N.I.P.G.)

Dit artikel geeft eerst een overzicht van de betekenis en omvang van het verloop onder verplegend personeel van het University of Minnesota Hospital. Na het citeren van voornamelijk industriële gegevens uit de vakliteratuur, wordt de exit-interview aanpak in het hospitaal beschreven.

Er bleken vele weerstanden te overwinnen, waarop nader wordt ingegaan. Niettemin leverden de interviews suggesties van waardevolle aard op en werd een aantal centra van moeilijkheden geïdentificeerd. Uit een oogpunt van public relations werd de procedure eveneens als zeer waardevol beschouwd. Vragen bleven echter bestaan t.a.v. de persoon en de training van de interviewer, te meer, daar hier ook lijn- en semi-lijnfunctionarissen bij het interview ingeschakeld waren. De ervaringen wezen in de richting van een speciaal voor dit werk opgeleide staf-functionaris.

Bij het gebruik maken van "post-exit-questionnaires" bleek 2/3 van de aangeschrevenen te antwoorden. Soms werd een exit-interview later door een "post-exit-interview" gevolgd, waaruit waardevolle aanvullingen voortkwamen.

Schrijver stelt uitdrukkelijk, dat zowel het exit-interview als het post-exit-interview beperkte mogelijkheden bieden, die als extra-hulpmiddel een rol kunnen spelen in het personeelsbeleid. Vooral als aanvulling op regelmatige moreel-peilingen.

8. Hijmans, H., Iets over de menselijke kant van de aanstellings- en ontslagprocedure. Tijdschrift voor Efficiency en Documentatie 1953 (Juli-Aug.) 159 e.v. (N.I.P.G.)

Dit handelt niet over exit-interview maar over de procedure van aanstelling en ontslag. Er worden daarbij echter een aantal factoren en omstandigheden aan de orde gesteld, die bij het houden van een exit-interview van belang kunnen zijn. Het exit-interview staat namelijk direct in het teken van het (genomen) ontslag en heeft bij pogingen om de werknemer alsnog voor het bedrijf te behouden ook "aanneem-kanten". Deze aspecten moeten door de interviewer dus beheerst worden naast algemene interview-kwaliteiten, het counsellen en grondige kennis van de personeelsbelidsituatie in het bedrijf.

9. Kephart, Newell, C., The employment interview in industry, 1st ed.

New York, Toronto, London, McGraw Hill, 1952, 277 blz., bibliografie per hoofdstuk. Zie blz.265-268 voor exit-interview. (N.I.P.G.)

Het exit-interview kan een maatstaf zijn voor de efficiency van de personeelsafdeling. De werkelijke redenen van vertrek van de werknemers kunnen ontdekt worden en hieruit zijn weer maatregelen te ontwikkelen die het verloop beperken.

Ook kan het exit-interview signaleren, in hoeverre de bedrijfs-policy aan de werknemers duidelijk is geworden, m.a.w. in hoeverre de communicatie functioneert.

Verder kunnen sectoren ontdekt worden, waar de policy wel is doorgedrongen, doch niet het juiste effect sorteert. Ook zwakke plaatsen in de selectie en plaatsingsprocedure komen vaak aan het licht. Bij de Hand Knit Hosiery Company, Sheboygan, Wis. U.S.A. wordt het exit-interview gekoppeld aan een moreel-survey. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst. Keert de man later in dienst van het bedrijf terug, dan zijn de hier verkregen gegevens van belang. Zij gaan met de prestatiebeoordelingen en de stukken van het oorspronkelijke aannemings-interview in het persoonsdossier. De vragenlijst van de Hand Knit Hosiery Company met de "Box-Score"-antwoorden van de eerste 100 onder-vraagde employees worden hierna vermeld (bij vraag 44 begint het eigenlijke exit-interview-gedeelte):

	Circle one	Box score	
1. Have you liked your work?	yes no	94	4
2. Was it interesting?	yes no	88	6
3. Has it been in line with any previous experience you have had?	yes no	14	84
4. Was there anything unsafe on your job that you think could have been made safer?	yes no	7	92
5. Was your working place kept as clean and pleasant as the con- ditions of the job permit?	yes no	98	2
6. Have your hours been unusually difficult?	yes no	7	91

			20.
	Circle one	Box score	
7. Do you think we have done every- thing possible to avoid some of the objectionable aspects of overtime and night shifts?	yes no	81	8
8. Are you personally satisfied every practical thing is being done to make our employees safe, comfortable, and to avoid being all tired out by an ordinary day's work?	yes no	88	7
9. Have you enjoyed the music?	yes no	95	1
10. Have the lunch and rest periods been adequate?	yes no	90	5
11. Was your supervisor friendly and helpful?	yes no	84	9
12. How about your fellow workers - were they?	yes no	95	2
13. Did you always understand why you were doing what you were doing?	yes no	84	16
14. Did your supervisor explain everything fully?	yes no	77	21
15. Do you think your supervisor understood what he was trying to explain?	yes no	84	11
16. Was he a good teacher?	yes no	79	10
17. Was he always courteous?	yes no	80	15
18. Was he over-particular, fussy, or unkind?	yes no	9	84
19. Do you think our rates are in proportion to what other places in Sheboygan are paying?	yes no	71	14
20. Have you asked for any reconsi- deration in rates?	yes no	13	82
21. Was the base rate in your depart- ment fair in proportion to rates in other departments?	yes no	58	6

	Circle one	Box score	
22. If you were on a piece rate job, were you allowed enough time?	yes no	36 12	
23. Do you think a skilful operator, by working hard, could make more than the day rate on the job?	yes no	64 14	
24. Have you ever discussed your progress or work difficulties with your superiors?	yes no	54 45	
25. Were all the discussions you had with your supervisors friendly, frank and helpful?	yes no	73 13	
26. Were there any times, when you thought they were abusive or evasive?	yes no	23 67	
27. Do you feel that you have always done your part in providing an opportunity for friendly heart to heart talks?	yes no	83 10	
28. Is it a good thing for all employees to have a regular sit down talk with their supervisors, away from the others, at least 2 or 3 times a year so they can be told frankly where they stand, if they have faults to be corrected, and at the same time to be assured that their good points are known and well appreciated?	yes no	96 0	
29. Have you been consistently encouraged by your supervisor to make suggestions?	yes no	32 45	
30. Have you ever made suggestions to your supervisor to make suggestions?	yes no	14 49	

	Circle one	Box score	
31. Do you think you would probably have made more suggestions if you had been specifically asked to make them from time to time?	yes no	48 44	
32. Do you feel that reasonable opportunities have been given to you to become acquainted with your fellow workers?	yes no	97 2	
33. Have you usually had a good time at the parties, etc. that you attended?	yes no	69 0	
34. Have you made full use of the things provided for your convenience such as machines for candy, peanuts, coke, icecream and buying merchandise at cost?	yes no	98 0	
35. Have you ever contributed to Ravelings, our company paper?	yes no	31 68	
36. Have you felt free to contribute items for news or suggestions?	yes no	79 15	
37. Do you, as a rule, read most of it?	yes no	95 2	
38. What part do you like LEAST of all: Sermons - 23, Jokes - 4, Knit Wits - 7, New Items - 2, Notices - 2, Pictures - 2, liked all of it - 55	yes no	84 7	
39. Did you know Ravelings, would welcome sincere suggestions on any subject, even if no name was signed?	yes no	58 39	
40. Would you have liked to know more about the company and its products?	yes no	84 7	

	Circle one	Box score
41. Did you know that the company has a Personnel Department, ready and willing to discuss any problems with you?	yes no	74 22
42. Have you felt free to arrange an interview through your supervisor?	yes no	62 27
43. Do you know of any way in which the company could have made your work more pleasant for you or better for those who are still here?	yes no	14 75
44. Why are you leaving?		

10. Kreuter, R.P., Exit-questionnaires help our employee relations.

Factory management and maintenance 109 (7), 1951, 90-91. Zie ook Mens en Onderneming 1951 (Dec.) 478. (T.H., E.V.D., N.I.P.G.)

Ook deze schrijver baseert zich op de werkwijze van de Hand Knit Hosiery Company. Dezelfde vragenlijst is afgedrukt.

Het blijkt dat ca 65% van de lijsten ingevuld terugkomen, waarbij de meeste vragen beantwoord worden. In bijna de helft van de gevallen wordt tussen de regels van de vragenlijst en op de laatste open bladzijde commentaar geleverd. De kwaliteit van de opmerkingen loopt vanzelfsprekend sterk uiteen.

11. Livingstone, Frank, A post-exit questionnaire.
Personnel 21 (1944) 48-49.

12. McMurray, Robert N., Management's reactions to employee opinion polls.
Journal of applied psychology 30 (3) (1946) 212-219.
(N.I.P.G.)

Hier wordt een goed en gecompriëerd overzicht gegeven van datgene, wat men met een moreel-onderzoek in een bedrijf kan bereiken. Een vergelijking met de resultaten van de exit-interviews zal uitwijzen, dat de behandelde problematiek in feite overeenkomstig is.

Inzake moreel-onderzoek, de mogelijkheden en methodiek daarvan, bestaat uiteraard modernere literatuur, doch deze is doorgaans meer gespecialiseerd en omvangrijker dan dit artikel uit 1946. Voor Nederlandse verhoudingen kan hier o.a. verwezen worden naar het rapport van Drs H.J.Bethe: "Hoe denkt U over Uw werk", Leiden, Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde, 1957, 152 blz., bijlagen.

13. Melcher, Robert D., Getting the facts on employee resignations; an exit interview program.
Personnel 31 (6) (1955) 504-514.
(P.A. 30-1694, T.H.; E.V.D.)

Melcher rapporteert een exit-interview programma bij een research-instituut met ca 1200 man personeel. 330 daarvan zijn academisch gevormden, 100 op H.T.S.-niveau; 400 in de administratieve sector en 370 man werkplaatspersoneel.

Het vrij hoge verloop werd aanleiding tot een onderzoek naar de redenen van vertrek via het exit-interview. De resultaten gaven verschillen te zien in de motivering van academici en niet-academici. De conclusie van het onderzoek wees aan, dat van de academici een significant groter aantal blijk gaf van ontevredenheid en een hoog percentage, hoewel eventueel bereid weer naar de instelling terug te keren, niet op dezelfde afdeling wilde

werken als voorheen.

De interpretatie daarvan is volgens Mdcher, dat de algemene werkomstandigheden aan redelijke eisen voldeden (men wilde eventueel wel terug komen), doch dat de hogere graad van ontevredenheid toe te schrijven was aan de inadequate leiding van de instelling (niet terug op dezelfde afdeling).

De gebloken geringere ontevredenheid van de niet-academici met betrekking tot de leiding op hun niveau en het relatief geringere verloop in deze groep wijst op een over het geheel genomen voor hen redelijke situatie.

Tot deze conclusie komt Melcher, na een analyse van de exit-interviews van de vrijwillig vertrekkende personeelsleden over de periode van één jaar. Gebruik werd daarbij o.a. gemaakt van een multiple-choice vragenlijst (4-punts) met vragen, toegespitst op de algemene werksituatie en de wijze van leiding geven.

Hoewel academici en niet-academici beiden het gebrek aan promotiemogelijkheden als voornaamste klacht te zien gaven, waren de academici op dit punt toch aanmerkelijk sterker vertegenwoordigd.

Het feit, dat de niet-academici meer begrensd zijn in het type werk en de betaling daarvan doet hier een grotere ontevredenheid verwachten. Bevestiging werd verkregen uit het feit, dat de tweede factor van ontevredenheid bij de niet-academici het punt: "betaling niet in verhouding tot het gepresteerde werk" was.

De academici daarentegen klaagden meer over de bekwaamheid en taakvervulling van hun "work-units". Een sterkere persoonlijke identificatie met de werkprojecten en de uitkomsten daarvan speelt hier een rol.

Frustraties ontstaan, indien half gereed gekomen projecten gestopt worden; indien voldoende financiële en directie-steun onthouden wordt, of het project om de een of andere reden niet tot een bevredigend einde gebracht kan worden.

Al zijn de niet-academici in even hoge mate geïnteresseerd bij de resultaten van hun werkgroep, toch zijn ze er minder emotioneel bij betrokken. Ten aanzien van de wijze van leiding geven, gaven beide groepen de meeste klachten over het niet voldoende tot zijn recht komen en gebruik maken van de individuele kwaliteiten. De academici zijn hier echter 2 x zo sterk vertegenwoordigd als de niet-academici. Bij het tweede belangrijke punt van critiek van beide groepen: "in welke mate werd U bij Uw arbeid gesteund", bleken de academici zelfs 3 x zo kritisch gestemd als de niet-academici. De vraag, of men eventueel weer voor de instelling zou willen werken, werd door 50 van de 55 academici bevestigend beantwoord. Slechts 35 van hen waren bereid weer naar dezelfde werkgroep terug te gaan. Van de academici met aanmerkingen op de leiding wilde 46,5% niet naar de vroegere werkgroep terug. Zij bleken allen te behoren tot de hogere inkomensgroep (boven \$ 5.000 per jaar). De voornaamste klachten waren hier ontevredenheid met het gedane werk en de mogelijkheden vooruit te komen. Verder het onvoldoende gebruik maken van hun kwaliteiten. Onafhankelijk van het feit, of het exit-interview al of niet een juist beeld van de werksituatie geeft, blijft het toch weergeven wat er leeft in de werknemer ten tijde van vertrek. De door het exit-interview als markant gesignaleerde factoren kunnen als uitgangspunt worden voor correctie-maatregelen.

14. Moran, E.J., The exit-interview - an experimental study. Personn.Pract.Bull., Melbourne, 12 (1956) 31-42.

Van de 170 man, die een bedrijf verlieten, gaven 114 ontevredenheid inzake de volgende punten te kennen: beloning en premies, de fysieke werkomgeving, zekerheid van positie, belangstelling voor het werk, collega's, bazen, promotiemogelijkheden

en vervoer.

Een overzicht van de tijdens het exit-interview gestelde vragen wordt eveneens gegeven.

15. National Industrial Conference Board, Personnel practices in factory and office 5th ed.
New York, The Board, 1954, 70 blz. (Studies in Personnel Policy no.145)
(N.I.P.G.; T.V.D.)

Hier wordt cijfermateriaal geboden met betrekking tot de Amerikaanse industrie. Het is gesplitst naar uurloners en maandloners. Betreffende de representativiteit stelt het rapport: "The establishments whose practices are reported in the survey are located in forty-seven states in the United States and the District of Columbia. The only state not represented is Nevada. The comprehensive coverage as to geographical location as well as size of establishment provides a good cross section of personnel practices today." Blz.14, tabel 2a:

Practice	Hourly workers: number of companies by size of establishment					
	Total		under	250/	1000/	5000
	no	%	250	999	4999	and over
Are exit-interviews conducted with em- ployees who are leaving the company?						
Yes	327	63.5	57	136	109	25
Yes, in some cases	28	5.4	1	13	13	1
Yes, when possible	17	3.3	--	12	3	2
No	135	26.2	43	56	25	11
Not shown	8	1.6	4	2	1	1
Total	515	100.0	105	219	151	40

Blz.70, tabel 214:

Practice	Non-exempt salaried workers: number of companies by size of establishment					
	Total		under 250	250/ 999	1000/ 4999	5000 and over
	no	%				
Are exit-interviews conducted with employees who are leaving the company?						
Yes	343	68.5	66	160	94	23
Yes, some	31	6.2	5	14	4	8 ¹⁾
No	117	23.4	40	34	33	10
Not shown	10	2.0	2	6	2	--
Total	501	100.0	113	214	133	41

¹⁾ In 1 company, at certain locations only. In 1 company on request only.

16. Onarheim, J.L., Exit-interview help us check personnel policies.

Factory management and maintenance, 102 (5) (1944)
121 e.v.
(P.A. 18-3257; T.H.; E.V.D.)

Een pleidooi voor het toepassen van exit-interviews.

Als belangrijke punten worden aangeduid het behouden van waardevolle werknemers, een contrôle op de bedrijfspolicy, het ontdekken van bottlenecks in de organisatie en van misstanden op bepaalde afdelingen.

Verder biedt het exit-interview een check op de effectiviteit van de behandeling van grieven.

17. Schoenfeld, Erwin, The non-directive exit-interview.

Personnel 34 (3) (1957) 46-50.

(T.H.; E.V.D.)

Hoewel exit-interviews meer en meer toepassing vinden is men zich toch algemeen bewust, dat de geïnterviewden niet "alles" vertellen.

Dit artikel geeft suggesties (met voorbeelden) hoe er méér van te maken. Schrijver meent, dat de gebruikelijke "directe" wijze van vragen stellen mede oorzaak is van het niet verkrijgen van de gewenste gegevens. Er zijn mensen, die als ze weggaan graag en vrijuit zeggen wat ze op het hart hebben. Anderen weer zullen een psychische behoefte hebben zich te rechtvaardigen door hun gevoelens teluchten. In deze gevallen zal een goed interviewer met het gebruik van een "directe" ondervragingstechniek heel wat waardevolle informatie weten te krijgen.

Er zijn echter ook andere mensen, die minder geneigd of capabel zijn om zich uit te spreken. Zij willen misschien geen bruggen achter zich verbranden of zijn bang dat er minder gunstige inlichtingen over hen gegeven zullen worden en zeggen zo weinig mogelijk. Sommigen hebben hun gevoelens zo lang onderdrukt, dat ze ook in het eindgesprek er niet toe kunnen komen deze te uiten.

In deze gevallen wordt vaak een sociaal acceptabele reden opgegeven voor het vertrek, die gemakkelijk te formuleren is en als dekmantel dient voor de werkelijke redenen.

Ook kan het zijn, dat de betrokkene het gevoel heeft niet begrepen te worden of zelfs uitgelachen, als hij zijn werkelijke gevoelens uit. Dientengevolge kunnen waardevolle gegevens voor het bedrijf verborgen blijven.

Hier kan een "niet-directe" techniek meer effectief zijn dan de traditionele "directe" benadering. Een vrije en toeschietelijke atmosfeer dient geschapen te worden, waarin men voelt, dat men zich veel kan

veroorloven. De interviewer moet een warme en hartelijke houding demonstreren. Alles wat de betrokkene zegt moet geaccepteerd worden zonder commentaar. Niet argumenteren of critiseren; het bedrijf niet verdedigen, ongeacht wat de geïnterviewde zegt. Er moet begrip zijn voor de gevoelens en houdingen, die de interviewee toont en verklaart. Indien deze bemerkt, dat zijn visie geaccepteerd wordt zonder aanmerkingen, zal hij los komen en tal van onderdrukte gedachten en gevoelens spuien. De interviewer mag hoogstens aansporen en om verdere verduidelijking vragen. Een directief moment kan slechts om de hoek komen om het gesprek af te houden van irrelevanties.

De interviewer dient zich van te voren te informeren omtrent de employee, diens staat van dienst en maatschappelijke achtergrond. Daartoe behoort tevens een gesprek met zijn directe chef. De interviewer dient goed te weten over welke onderwerpen en punten hij wil spreken.

Enkele categorieën zijn: working conditions; duties of the job; compensation; advancement; supervision; training; grievances; employee benefits; special departmental problems. Het laatste punt kan in sommige gevallen het begin van het gesprek vormen.

De start van het interview is wellicht het moeilijkst. In elk geval moet de werknemer zich op zijn gemak voelen en het moet hem blijken, dat een open gesprek mogelijk is. De interviewer moet steeds uit zijn op de gevoelens van betrokkene, meer dan op de inhoud van diens informatie. Hij moet luisteren en niet onderbreken. In het bijzonder dient hij te letten op gelaatsuitdrukkingen, gestes en andere non-verbale signalen.

Schoenfeld geeft vervolgens twee voorbeelden van gesprekken in de traditionele directieve vorm naast de non-directieve vorm, waaruit blijkt, dat de non-directieve vorm meer gegevens oplevert.

Het hanteren van deze techniek vergt echter een hoge

mate van training, waarvoor de hulp dient te worden ingeroepen van deskundigen, hetzij van een management-department van een universiteit, hetzij van een management-consultant.

18. Smith, Frank J., en Willard A. Kerr, Turnover factors as assessed by the exit-interview.
Journal of applied psychology 37 (5) (1953) 352-355.
(N.I.P.G.; P.A. 29-1647)

De onderzoekers, verbonden aan het Illinois Institute of Technology, trokken een vergelijking tussen de uitkomsten van exit-interviews en die van "gewone" moreel-onderzoekingen. Zij gingen met hulp van exit-interviewers van een aantal "at random" geselecteerde representatieve bedrijven na, hoe vaak een zestiental onderwerpen in vijf exit-interviews genoemd werd. Deze onderwerpen waren: pay (1,89); transportation (0,81); promotion (0,73); working conditions (0,69); poor health (0,64); job security (0,54); friction with co-workers (0,52); poor housing or excessive rents (0,50); personal happiness as affected by job experience (0,33); ability of supervisor (0,33); broken promises by supervisor (0,25); confidence in management (0,19); company interest in employee welfare (0,15); freedom of communication with higher levels (0,12); recreation (0,04); method of wage payment (0,02); other problems (1,15). De cijfers geven aan, hoe vaak per vijf exit-interviews deze punten genoemd werden door de antwoordende instanties. Een overeenkomstige vraag werd voorgelegd aan bedrijven, die gebruik maakten van de diensten van "personnel counselors" (de functie van "personnel counselor" in de Amerikaanse bedrijven is waarschijnlijk nog het best te vergelijken met die van de goede maatschappelijk werker(ster) in de Nederlandse bedrijven). De hieruit verkregen gegevens bleken (bij een correlatieberekening) vergeleken met de gegevens van de exit-interviews, een correlatie van .74 op te leveren.

19. Spreigel, W.R. en A.G.Dale, Personnel practices in industry.

Austin, Tex., Univ. of Texas, Bureau of Business Research, 1954, 54 blz. (Personnel study no.8).
Zie tabel blz.45 over de mate van gebruik van exit-interviews.

20. This, Leslie, Exit-interviews; do they pay?

Personnel Journal 34 (Juni 1955) 58-60.

Documentatie inzake Personeelsvraagstukken (Staatsmijnen) 9 (9) (1955) 12-15, Abstract no. P. 1670.
(P.A. 30-3544; B.I.M. 1955-331; N.I.P.G.)

In 1943 heeft "the American National Red Cross" te St.Louis een exit-interview-programma opgezet met het doel om mensen te weerhouden van ontslag.

Door middel hiervan poogde men:

1. de (betreffende) feiten te leren kennen met betrekking tot de geestelijke instelling ("attitude") van het personeelslid en de nauwkeurige redenen van zijn vertrek;
2. een aanpassing te bewerkstelligen, wanneer zulks wenselijk was, in een gelijke functie of door overplaatsing;
3. omstandigheden te ontdekken, die ook andere personeelsleden zouden kunnen beïnvloeden en verbetering behoeften;
4. besprekingen te beleggen tussen personeelsleden en hun chefs en bedrijfsleiders;
5. een gelegenheid te scheppen om personeelsbeleidslijnen en -beleidsvoering, welke verkeerd begrepen konden zijn, toe te lichten.

Wij legden de verantwoordelijkheid voor het exit-programma, aldus schrijver, bij de personeelsafdeling omdat die functionarissen neutraler waren, over meer vaardigheid in het interviewen beschikten en de vacatures kenden in geval overplaatsing overwogen diende te worden.

Na een aantal jaren bleek dat de voordelen die we van een exit-programma hadden verwacht, overschaduwd

werden door andere voordelen, die men aanvankelijk niet zo hoog aansloeg. In volgorde van belangrijkheid noemt schrijver achtereenvolgens vijf voordelen op van het houden van exit-interviews.

1. Exit-interviews bevorderen betere "public relations" met hen, die het bedrijf verlaten. Ieder personeelslid houdt ervan om speciale aandacht te ondervinden, om te horen dat hij goed werk deed en om goede wensen in ontvangst te nemen voor zijn nieuwe loopbaan. Vaak worden gerezen misverstanden uit de weg geruimd door het "exit-interview".

2. Het exit-interview op de personeelsafdeling bevordert eenheid van procedure bij het ophelderen en interpreteren van ontslagredenen en voorkomt misrekeningen.

3. Exit-interviews dragen ertoe bij om fouten in het bedrijfsbeheer, verkeerde personeelsleiding en onbekwame chefs op te sporen.

Vaak duurt het meer dan een jaar voordat een ontslagpatroon ontworpen is en bewijzen voor een bepaald punt gevormd zijn. Een ontslag betekent nog niet veel, soms zelfs meerdere nog niet.

De waarde van het exit-interview op het gebied van kaderproblemen alsmede voor het ontdekken van fouten in het bedrijfsbeheer en in de personeelsleiding wordt geheel bepaald door de opvattingen, welke de bedrijfsleiding er op nahoudt.

Als de bedrijfsleiding belang stelt in verbeteringen leveren exit-interviews een belangrijke bijdrage bij het opsporen van bijzondere storingen en verkeerd gerichte persoonlijkheden.

4. Gebleken is dat niet alle exit-interviews door de personeelsafdeling afgenomen moeten worden. Exit-interviews die door de chefs gehouden zijn maken hen meer bewust van hun personeelsfunctie en geven hen een dieper inzicht in de zaak. De personeelsafdeling kan de chefs voorzien van vragenlijsten, hen opleiden in het interviewen en hen bij dit werk zoveel mogelijk steunen. In geval van openlijk conflict tussen de

ondergeschikte en de chef, is het beter het exit-interview door de personeelsafdeling te laten houden tenminste als men er werkelijk op uit is het personeelslid te behouden.

5. Het geringste voordeel, dat we met een exit-interview behalen werd aanvankelijk gezien als het sterkste argument: goed personeel van ontslag te weerhouden.

Want ook wanneer men een personeelslid overgehaald heeft om geen ontslag te nemen blijft de reden die hij voor zijn ontslag opgegeven heeft als storende factor voortwoekeren.

Ongetwijfeld zal niet iedereen, die exit-interviews gaat houden, dezelfde gunstige resultaten bereiken. Aandacht dient te worden geschonken aan talrijke factoren zoals:

- het belang van goede "public relations" met vertrekend personeel;
- de bekwaamheid en vaardigheid in het interviewen van personeelsfunctionarissen en chefs;
- het geestelijk niveau van het personeel;
- de mogelijkheid om de bedrijfsleiding begrip bij te brengen en zich van haar steun te verzekeren;
- de loyaliteit van het personeel met het bedrijf;
- de wijze waarop het bedrijfsbeleid en de leiding aanvaard worden;
- het al of niet bestaan van bijzondere moeilijkheden of gevoelens op een bepaald moment

(Dit excerpt werd overgenomen uit "Documentatie inzake Personeelsvraagstukken" (Staatsmijnen), 9, (9) (1955) 12-15.)

21. Uris, Auren en Betty Shapin, Working with people; human relations for the plant and office supervisor. New York, McMillan, 1952, XVI, 311 blz. Zie blz. 287-303 voor "Why workers quit". (N.I.P.G.)

Hier wordt niet over exit-interview gesproken, doch over "pre-quit" interview. De nadruk wordt gelegd op het feit, dat het slotgesprek - mits goed door-dacht - vele mogelijkheden biedt zowel voor het be-drijf (informatie over de human relations situatie) als voor de werknemer (counseling, beroepsadvies, etc.).

Op een gemakkelijk te begrijpen wijze wordt de gang van een dergelijk gesprek behandeld en een aantal punten besproken, waarop men dient te letten.

22. ---- Mechanics of the exit-interview.
Personnel 20 (4) (1944) 231-239.
(P.A. 18-3578)

Een beschrijving van de techniek van het houden van exit-interviews wordt gegeven. Ook hier weer voor-delen als het ontdekken van de ware redenen van ver-trek en het geven van service aan de vertrekkende personeelsleden als "public relations policy" centraal gesteld. Geen nieuwe gezichtspunten.

23. ---- The exit-interview.
New York, Metropolitan Life Insurance Company,
Policyholders Service Bureau, 1945. (Publications
no.385).

GEBRUIKTE AFKORTINGEN:

<u>N.I.P.G.</u>	Betekent aanwezig in de bibliotheek van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde te Leiden.
<u>T.H.</u>	idem: Technische Hogeschool te Delft.
<u>E.V.D.</u>	idem: Economische Voorlichtings-Dienst te 's-Gravenhage.
<u>N.I.P.L.</u>	idem: Nederlands Instituut voor Personeels-leiding te Katwijk aan Zee.
<u>P.A.</u>	betekent: Psychological Abstracts (ter inzage in de bibliotheek van het N.I.P.G.)
<u>B.I.M.</u>	betekent: British Institute of Management Abstracts (evenszins ter inzage in de bibliotheek van het N.I.P.G.)

Bij de documentatiedienst van de Afdeling Geestelijke
Gezondheid zijn momenteel op aanvraag verkrijgbaar
de volgende literatuurlijsten:

Bedrijfs-Maatschappelijk Werk, Uitgave Maart 1958.
Op 27 blz. worden 190 titels inzake dit onderwerp vermeld.
Prijs f. 1,60.

Muziek bij het werk, Uitgave Augustus 1958.
In totaal 117 titels, waarvan de meeste kort geannoteerd.
Prijs f. 3,-.

Communicatie in het bedrijf, Uitgave September 1956.
10 blz. met in totaal 122 titels.
Gratis.

Voorbereiding op de pensionnering, Uitgave Maart 1956.
11 blz. met in totaal 117 titels. Gratis.
Bijbehorende nota, 4 blz. stencil. Gratis.

Aanvullende literatuurlijst "Verloop", Uitgave Januari 1958.
5 blz. met 74 titels.
Gratis.

Exit-interview, Uitgave September 1959.
37 blz., 10 blz. literatuurrapport en 23 literatuur-
opgaven voorzien van annotaties en/of excerpten.
Prijs f. 1,50.

De oorspronkelijke uitgave van de literatuurlijsten
"Automatisering" en "Verloop" (1956) zijn geheel uitgeput.