

Exitgesprek [in projectorganisaties]

Bron:

- Minicollege PIM, Nijmegen, 17 'Exit gesprek', Kenmerk D13.646645, 2013
- Projectplan Stadsbrug 'De Oversteek', Definitief, versie 3.0, 17/06/2013, MyCorsanr. D13.123029, N. Assegaff & R. Duifhuizen;
- Projectmanagement Evaluatierapport, Project Stadsbrug 'De Oversteek', Ontwerp en realisatiefase, Definitief, 21/10/2013, MyCorsanr. D13629030, N. Assegaff;
- Praktisch Projectmanagement, Handleiding bij het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten; Ten Gevers & Tjerk Zijlstra, Academic Service, 3e druk, oktober 2010;
- De ISO 9004 en ISO 9001 en in het bijzonder hoofdstuk 8 'Meting, analyse en verbetering';
- Het INK- Managementmodel (<http://www.ink.nl/nl/p4bd80d5dc1f77/kennismaking.html>);
- Aangepast naar <http://www.managementsite.nl>;
- Aangepast naar <http://www.vacature.com/loopbaan/de-tien-geboden-van-een-exitgesprek>

Wat is het

Geen enkel project ontsnapt er aan. Bij het einde van een project verlaten werknemers het vertrouwde huis en zoeken ze nieuwe horizons op. Als leidinggevende zie je veel kennis en ervaring de deur uitgaan, jouw afdeling boet misschien in aan creativiteit en collega-werknemers blijven verweesd achter. Hoe dan ook, het vertrek van bepaalde mensen zal altijd het reilen en zeilen van je projectorganisatie beïnvloeden. Wat de reden ook moge zijn, het kan belangrijk zijn om voor het afscheid een gesprek te voeren. Mogelijke doelen:

1. Bij ontslag op eigen verzoek, om de ware reden van vertrek te achterhalen. Voor een organisatie is het belangrijk om informatie te krijgen over een eventueel falen van de organisatie. Een aanstaand oud-medewerker zal zich over het algemeen vrijer voelen om zich uit te spreken;
2. Bij ontslag door de werkgever – wegens ongeschiktheid of reorganisatie – kan deze de medewerker willen helpen om een nieuwe baan te vinden (**outplacement**);
3. Bij pensionering, een terugblik op de loopbaan, waarbij de bijdragen van de medewerker aan de orde komen, maar ook eventueel oud zeer.

In de praktijk wordt in veel projectorganisaties het exitgesprek te weinig toegepast, waardoor informatie verdwijnt die, mits goed verzameld en verwerkt, van veel waarde kan zijn voor de werkgever en/of opdrachtgever van soortgelijke projecten. Een vierde doel is hierdoor ook mogelijk:

4. Bij (vroegtijdige) beëindiging van een project, om de knel- en verbeterpunten van de projectorganisatie te achterhalen. Voor een werkgever en/of opdrachtgever is het belangrijk om dit momentum van afscheid nemen van het project vroegtijdig te plannen en strategisch aan te pakken. Bij een afscheid van een project zal een-medewerker zich over het algemeen vrijer voelen om informatie te geven over de positieve en de negatieve aspecten van de projectorganisatie in de bewuste opheffingsfase waarin het project zich bevindt.



Een exitgesprek is een gesprek met een vertrekkende medewerker dat als doel heeft om na te gaan welke factoren tot verbeteringen voor alle betrokken partijen kunnen leiden. Conclusies uit de exitgesprekken kunnen vervolgens leiden tot aanbevelingen aan de manager van de vertrekkende medewerker over bijvoorbeeld zijn stijl van leidinggeven, over de knel- en verbeterpunten van het projectmanagement, over de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsprocessen en dergelijke.

Daarnaast kan een organisatie uit de exitgesprekken

‘Leerpunten’ onderkennen die van belang zijn voor nieuwe mogelijkheden in de toekomst en om innovatie zelf gestalte te geven.

Hoe werkt het

Bij het einde van een project worden er door de projectleider /-manager exitgesprekken gehouden met de vertrekkende projectleden. De (evaluatie)bijeenkomst begint met een ‘ronde-tafelgesprek’ waarin de projectleden alles op tafel kunnen leggen wat ze op hun hart hebben, zowel positief als negatief. De projectleider /-manager en de kernteamleden zijn aanwezig om op deze punten te reageren. Daarna wordt er gediscussieerd over een paar onderwerpen die op dat moment spelen binnen de projectorganisatie. Vervolgens worden exitgesprekken door de projectleider /-manager met elk individu gepland.



Het doorstroomproces

Het doorstroomproces is het proces dat nodig is om de doorstroom van vertrekkende medewerkers bij het einde van het project te managen. Het managen van de doorstroom heeft betrekking tot het tijdelijke karakter van een project. Hij of zij heeft op een bepaalde fase van een project geen toegevoegde waarde meer. Zeker bij terugloop van bezetting tot het opheffen van de projectorganisatie van het project. Het is geen eenvoudige fase voor een leidinggevende om ‘afscheid’ te nemen van een collega die maanden/jaren in een team loyaal samengewerkt heeft.

Er is een tijd van komen en er is een tijd van gaan.



Het opheffen van een projectorganisatie is een doelstelling opzich. Deze vooraf geïnitieerde doelstelling behoort SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) te zijn en vervolgens dient een actieplan te worden opgesteld.

Voorbeeld van een doelstelling [# 11 van de 12 voor de periode 2013 en 2014] van de projectorganisatie de Stadsbrug 'De Oversteek':

Exit- strategie

[Bron: Projectplan Stadsbrug 'De Oversteek' 2013-2014, definitief, versie 3.0, 17/06/2013, MyCorsanr. D13.123029]

Voor en na de oplevering van de Stadsbrug De Oversteek eind van 2013 zal de benodigde capaciteit van het projectteam verminderen en de benodigde kwalificatie ook een verschuiving krijgen naar de aspecten beheer en onderhoud.

Doelstelling 11

Het beschikbaar hebben van een 'Exit strategie'-plan op 30 augustus 2013. Minimaal 90.% van de interne medewerkers - ultimo Q1 2014 - vindt nieuw werk binnen de gemeentelijke organisatie. Het uitreiken van een getuigschrift aan alle interne en externe medewerkers.

Input: Evaluatiegesprekken van projectmanager met projectmedewerkers

Proces: Afstemming met betrokken partijen en in het bijzonder de betrokkenheid van de hoofden van betrokken afdelingen binnen de gemeente Nijmegen.

Het exitformulier

Nadat de werknemer heeft aangekondigd of de mededeling heeft gekregen om de projectorganisatie te verlaten dient u hem of haar een exitformulier voor te leggen en te vragen deze in te vullen. U kunt hiervoor gebruik maken van het exitformulier als template van deze syllabus, indien u zelf geen exitformulier ter beschikking heeft. Het is belangrijk dat de vertrekkende werknemer dit formulier invult aangezien het veel belangrijke informatie herbergt. Deze eerste stap in het doorstroomproces (lees ook als uitstroomproces voor onze externe collega's) mag niet worden onderschat.

De exitanalyse

Zodra de werknemer het exitformulier heeft ingevuld moet er een analyse volgen op de antwoorden. Alle gegevens zoals evaluatieresultaten van interne audits, collegiale/ interne audits, vragenlijsten, tevredenheidonderzoeksrapporten, wel en niet afgehandelde verbeter-/ actielijsten¹. Deze stap die voor het exitgesprek plaatsvindt, heet de exitanalyse en dient ter voorbereiding van het exitgesprek. De verkregen analyse zal input leveren voor de te maken rapportage om uw doorstroom te managen. Dit is de belangrijkste stap in het doorstroomproces.

De volgende stap is HET exitgesprek.

Het exitgesprek

Tijdens het exitgesprek kunnen de antwoorden die de vertrekkende werknemer heeft ingevuld extra worden bevestigd. Onduidelijkheden kunnen worden uitgelegd en eventuele toelichtingen kunnen worden gegeven. Het is belangrijk voor de projectorganisatie om de daadwerkelijke feiten en objectieve beleving te achterhalen om ongunstige situaties voor toekomstige projecten te voorkomen. Dit is de grootste stap in het doorstroomproces.

¹ Deze uitgangspunten als basis voor de exitgesprekken bij de projectorganisatie de Stadsbrug 'De Oversteek' zijn geanalyseerd en geïntegreerd in 1 (een) document van 59 pagina's. Dit document is te vinden in MyCorsa, geregistreerd als nummer **D13.629 030**, met de titel: "Projectmanagement Evaluatierapport, Projectorganisatie Stadsbrug 'De Oversteek', Ontwerp en realisatiefase, 2012-2013".

Tips:

- **Wees transparant voordat het doorstroomproces geïnitieerd wordt**
Zolang duidelijk en helder gecommuniceerd is binnen de projectorganisatie, zal deze exit-fase voor de betrokkenen minder zwaar ervaren worden.
- **Geef aan waarom de functie opgeheven moet worden**
U geeft aan waarom u de boodschap geeft/ stuurt en uw ideeën daarover. De boodschap wordt dan geïnterpreteerd vanuit uw perspectief. De ontvanger kan zich misschien niet in uw standpunt vinden, maar hij/zij weet in ieder geval wel wat uw standpunt is. Uw perceptie overbrengen is dus essentieel.
- **Motiveer de vertrekkende medewerker**
Zorg ervoor dat de vertrekkende werknemer een motiverende factor krijgt om de boodschap te accepteren.

De 10 geboden van exitgesprekken:

1. Bereid een exitgesprek tot in de puntjes voor. Bezorg de vertrekkende werknemer een begeleidende vragenlijst of een exitformulier die je indien mogelijk op voorhand al laat invullen;
2. Zorg alleen al uit respect voor uw gesprekspartner dat u op een rustige locatie zit en niet door uw secretaris /-esse of andere ruis gestoord wordt;
3. Bouw het gesprek heel rustig op. Val niet meteen met de deur in huis, maar stel de vertrekkende werknemer op zijn gemak, zodat die onbevangen en in sfeer van vertrouwen zijn verhaal kan doen;
4. Maak samen een korte samenvatting van de loopbaan van de vertrekkende werknemer;
5. Pols de positieve en negatieve beleving van de vertrekkende werknemer. Luister actief en ga zeker zelf niet in de verdediging of in discussie. Doorvragen of jouw mening naast die van de vertrekkende medewerker plaatsen kan, maar blijf hierin neutraal en hoedt u voor emotionele reacties;
6. Rond af in schoonheid en ga uit elkaar in vrede. Een exitgesprek kan enkel als waardig afscheid voor een vertrekkende medewerker ook van nut zijn;
7. De grootste valkuil is niets doen met de verworven informatie. Al te vaak wordt die informatie mooi 'ingelijst' in een excel-file zonder er een actieplan aan te koppelen of geen enkele feedback naar de 'Lijn';
8. In een exitgesprek ontvang je vaak informatie die een pijnpunt blootlegt in het beleid. Focus ook op de positieve aspecten van een exitgesprek. Vaak ontdek je zo welke zaken belangrijk en motiverend zijn voor de 'blijvers';
9. Mensen die nog niet zo lang actief waren in het project, zullen pijnpunten sneller blootleggen. Wees u ervan bewust dat heel ervaren werknemers vaak zelf de blinde vlekken niet meer zien;
10. Bovenal, exitgesprekken mogen absoluut geen verassing zijn voor alle betrokkenen.



"Take it easy, I'm only halfway through the review."

De terugkoppeling/ feedback

Een terugkoppeling of feedback moet specifiek, relevant, bondig én bruikbaar zijn. Het gaat om het vinden van de beste en meest voor de hand liggende punten van verbetering. Bij deze formele terugkoppeling (verwerkt in een 'Managementletter') is veelal de hele organisatie betrokken. Zij richten zich op het vergroten van de tevredenheid van zowel de interne als de externe partijen. Hier kijken wij niet zozeer naar de verticale relaties, maar doen wij alles om onze bedrijfsprocessen te optimaliseren. Dit leidt tot het verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem, van het imago en voor de innovatieve werking in de toekomst.

Doel van de terugkoppeling van de exitgesprekresultaten is onder andere:

- feedback naar de 'Lijn' en/of de managers van de vertrekkende medewerkers
- is de basis voor preventieve en correctieve maatregelen;
- wordt gebruikt voor verbetertrajecten;
- geeft meer bagage en werkvreugde voor alle huidige en toekomstige projectorganisaties;
- voorziet een verticale rapporteringsrelaties - van feiten - in concrete informatie;
- inzicht in het verleden, nu en de mogelijkheden in de toekomst voor belanghebbenden.



Wat levert het op

Bij de opheffingsfase van een project brengt u losse eindjes samen. U beoordeelt de balans tussen de 'harde' en de 'zachte' zijde en of het project wel of geen succes is. U bepaalt wat de leerpunten zijn. Innoveren en participeren gelden ook voor ons, voor ons toekomstige opdrachtgeverschap van alle toekomstige (geïntegreerde) contracten en voor het bijbehorende werkplezier.

Mijn ervaring uit de praktijk is, het fatsoenlijk opheffen van een realisatiefase vergt meer energie dan het consolideren van een project!